

# WENIGER wird immer mehr

*Vor allem im wichtigen Automarkt Asien ändern sich die Anforderungen an die Mobilität grundlegend.*

THORSTEN RETTA | REDAKTION

**REGENSBURG.** Die Automobilbranche durchläuft einen tiefgreifenden Wandel. Immer stärker drängen alternative Antriebsarten auf den Markt und „bedrohen“ den Verbrennungsmotor. Mit entsprechenden Konsequenzen für die Automobilbauer und deren Zulieferer. Für einige hoch spezialisierte Zulieferer droht mit dem Verbrenner und dessen Komponenten gar die komplette Geschäftsbasis wegzubrechen. Parallel kommen immer leistungsfähigere Technologien im Bereich des autonomen Fahrens auf den Markt. Bis 2025 wird mit dem ersten vollständig selbst fahrenden Auto gerechnet. Derzeit tobt ein intensiver Wettbewerb

zwischen Firmen aus dem IT-Bereich und den klassischen Automobilunternehmen um die Technologieführerschaft beim autonomen Fahren. Hier hat sich die deutsche Industrie aber gut positioniert. Deutsche Zulieferer und Autobauer halten mit Abstand die meisten Patente – weit vor den hochgelobten Tech-Riesen aus dem Silicon Valley.

Für Nina Leffers, Professorin für internationale Unternehmensführung an der Ostbayerischen Technischen Hochschule Regensburg, sind technologische Herausforderungen wichtig und keineswegs zu unterschätzen. Die Notwendigkeit für die Automobilhersteller, ihr Geschäftsmodell grundsätzlich zu überdenken, hält sie jedoch für noch wesentlicher: „Durch

die Kombination von autonomem Fahren und sogenannten Ride-Hailing-Services (siehe Kasten) entsteht ein neues und attraktives Geschäftsfeld auf Kosten der etablierten Automobilhersteller.“ Die Mobilität von übermorgen wird mehr Kunden befriedigen müssen, die kostengünstig, flexibel und nachhaltig von A nach B kommen möchten. Der Besitz eines Fahrzeugs wird unattraktiver werden und junge Menschen werden zunehmend die Namen der Mobilitätsdienstleister kennen, bei denen sie ihre Mobilität kaufen beziehungsweise leihen. Die Namen der Autohersteller rücken in den Hintergrund. Ein ähnliches Schicksal hat andere Industriezweige bereits ereilt. Spotify oder Netflix kennt jeder, die Namen der

Plattenlabels oder Studios dagegen nicht. Daher werden viele Kunden weniger Bereitschaft zeigen, viel Geld für Markennamen, Sonderausstattungen und den Besitz eines Fahrzeugs zu bezahlen. Bezahlt wird eher für die tatsächliche Nutzung eines Mobilitätsangebotes, das flexibel den spezifischen Bedarf deckt. Was die deutsche Schlüsselbranche also in ihren Grundfesten zu erschüttern droht, ist der Umstand, dass für Ride-Hailing-Fahrzeuge andere Anforderungen gelten als für auf den Endkunden hin optimierte Volumen- oder Premiumfahrzeuge.

„Es geht in Zukunft weniger darum, wie ein Auto aussieht, sondern darum, wie die Mobilität aussehen muss“, sagt Dr. Petra Blumenroth, Programmmanagerin Frugale Innovation bei Bayern Innovativ. Unter frugalen Innovationen werden Produkte und Dienstleistungen verstanden, die auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten, von der Problemstellung her neu durchdacht und entwickelt sind sowie geringe Kosten haben. Zu große Technologieverliebtheit könne mit Blick auf die Märkte der Zukunft ein Nachteil sein. „Es wird weniger darum gehen, etwas herzustellen, weil man technologisch dazu in der Lage ist. Es wird wichtiger werden, noch genauer auf die Bedürfnisse des Marktes zu blicken“, so Blumenroth weiter. Im Zuge dieser Entwicklung entsteht eine Nachfrage nach sogenannten White Label Fahrzeugen

(WLF). Diese Fahrzeuge ordert der Mobilitätsanbieter nach den Bedürfnissen seiner Kunden und setzt sie unter seiner eigenen Marke ein. Kernmarkt wird anfangs vor allem China sein. Hier macht der Ride-Hailing-Anbieter Didi Chuxing inzwischen über 25 Millionen Fahrten am Tag – so viele wie der Carsharing-Anbieter Car2Go im Jahr 2017. Die WLF werden „schlanker“ sein. LEDs an den Unterkanten der Türen, die den Herstellernamen beim Ein- und Aussteigen auf den Asphalt werfen, massig PS, und üppige Sonderausstattung werden überflüssig.

„WLF werden sich auch flexibel an die jeweilige Nutzungssituation anpassen – je nach Anzahl der Fahrgäste und dem mitgeführten Gepäck“, sagt Professor Leffers. „Die Mobilitätsdienstleister wissen ziemlich genau, welches Fahrzeug sie brauchen. 80 Prozent ihrer Fahrten sind Fahrten mit einer Person, die die Zeit im Fahrzeug in ihrem eigenen digitalen Ecosystem nutzen möchten.“ Weiterhin seien große Kofferräume und clevere Lösungen für den Stadtverkehr, wo ein Großteil des Verkehrs stattfindet, gefragt. „Etwa Bauteile, die im Falle eines leichten Unfalls einfach und schnell zu tauschen sind“, so Leffers. Solche WLF zu bauen, zähle nicht unbedingt zur Kernkompetenz von Premiumherstellern.

Das Ende der deutschen Automobilindustrie prophezeit Professor Leffers, die

## Ride-Hailing

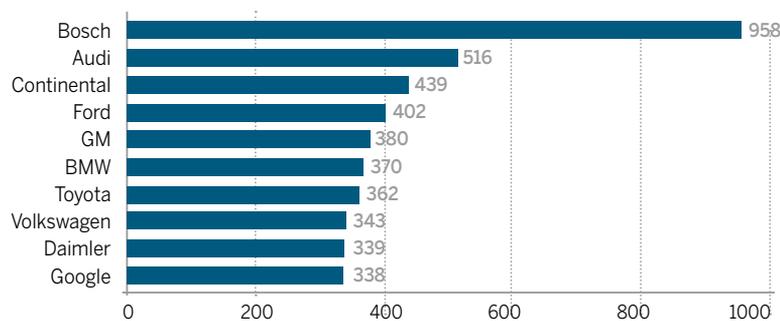
Ride-Hailing ist eine im 21. Jahrhundert entstandene Mobilitätsform. Über verschiedene App-Anbieter können vor allem Stadtbewohner eine meist private Mitfahrgelegenheit finden und buchen. Ride-Hailing ist zu unterscheiden von Carsharing und ist eher in gering regulierten Märkten verbreitet beziehungsweise nimmt dort zu. Deutschland wird eher als Carsharing-Markt gesehen.

zuvor bei McKinsey als Beraterin für den Automobilbereich tätig war, jedoch nicht. „Die deutsche Autoindustrie hat gezeigt, dass sie sich anpassen kann. Aber es wird Anpassungsschmerzen geben.“ Sie sieht weder die großen Premiumhersteller noch die Zulieferer entsprechend aufgestellt, WLF in Serie bauen zu können. „Das steht der DNA von Premiumherstellern diametral entgegen.“ Allein die Kostenstruktur verhindere das. Die gute Nachricht: Auch die Mobilitätsanbieter werden ohne Unterstützung nicht in der Lage sein, WLF in den Markt zu bringen. „Uber und Didi haben keine Erfahrung im Fahrzeugbau.“ Die besten Chancen räumt sie Zulieferern mit Gesamtfahrzeugkompetenz ein. Hier stimme die Kultur, dort würde nach Kundenwunsch gefertigt und die nötige Ingenieurskompetenz sei vorhanden. „Die fehlende Markterfahrung und Nähe zum Endkunden könnte hier zum Problem werden. Da wiederum sind die Hersteller stark.“

Daher liegt die Zukunft der Branche für Professor Leffers in Kooperationen. Besonders spannend sei vor diesem Hintergrund die Zusammenarbeit zwischen Volkswagen und Didi Chuxing. Gemeinsam wollen VW und Didi 100 000 Fahrzeuge betreiben, zwei Drittel davon sollen von VW kommen. Zudem soll die Entwicklung eines speziellen Ride-Hailing-Fahrzeugs vorangetrieben werden. „VW und Didi – das ist eine starke Kombination“, meint Professor Leffers. ■

## Deutsche Unternehmen halten die meisten Patente

Zahl der Patente im Bereich „Autonomes Fahren“ von Januar 2010 bis Juli 2017



Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln