

Simon Hage / Martin Hesse

**AUFHOL
JAGD**

SIMON HAGE / MARTIN HESSE

AUFHOL JAGD

*Der Kampf um Kunden, Ideen und Innovationen –
wie die deutschen Autobauer zurück
an die Weltspitze wollen*

Deutsche Verlags-Anstalt

Sollte diese Publikation Links auf Webseiten Dritter enthalten,
so übernehmen wir für deren Inhalte keine Haftung,
da wir uns diese nicht zu eigen machen, sondern lediglich
auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung verweisen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967

1. Auflage

Copyright © 2022 by Deutsche Verlags-Anstalt, München

in der Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Straße 28, 81673 München

und SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein GmbH & Co. KG,

Ericusspitze 1, 20457 Hamburg

Umschlaggestaltung: Büro Jorge Schmidt, München

Umschlagabbildung: © shutterstock / Paul Craft

Typografische Gestaltung: Andrea Mogwitz/DVA

Satz, Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-421-04897-4

www.dva.de

Inhalt

1	Dramatis Personae	7
2	Die Revolution: Deutschlands Schlüsselindustrie in der Defensive	13
	Stunde Null für die Autobranche	13
	Die schwierige Mission des Markus Duesmann	19
	Tesla, Apple und die Nokia-Falle	21
	Die Autoindustrie zwischen den politischen Fronten	24
3	Die Rivalen: Angriffe aus Kalifornien und China	29
	Tesla-Schock – Wie Elon Musk die Autobranche wahrüttelt	29
	China und seine Selfmade-Milliardäre	43
	Wie Apple und Sony die Autoindustrie attackieren	65
4	Die Reaktion: Wie das Autoimperium zurückschlagen will	83
	Audis geplante Rückkehr zum Hightech-Player	83
	Daimlers Konzentration auf Luxus	116
	BMW's Sonderweg in die Zukunft der Mobilität	143
	Wie Sono Motors zum deutschen Mini-Tesla werden könnte	163

5 Das Risiko:	
Die Schlachtfelder der Zukunft	183
Wertschöpfung und Werteverstärkung	183
Batterietechnik – Operation am Herzen des Elektroautos	187
Mikrochips – Die Pandemie als Weckruf	196
Software – Vom Auto zum rollenden Computer	206
Daten und Plattformen – Mobilität im Wandel	216
Arbeitsplätze – Bosse, Betriebsräte und das Business der Zukunft	233
6 Die Rahmenbedingungen:	
Die neue Rolle der Politik	251
Von der Gesellschaft entfremdet	251
In der Hand der Lobby – Die Geschichte der Autokanzler	255
Abschied von der Autoindustriepolitik	259
7 Das Resümee:	
Haben die deutschen Autobauer den Mut zum Wandel?	269
Treiben, statt getrieben zu werden	269
»Ein dickes Problem« lösen	272
Neue Pfade testen, von Apple lernen	275
Gesellschaftlichen Wandel begleiten	279
Die Stadt der Zukunft bauen	281
Schluss: Showdown im Alpenparadies	285
Danksagung	291
Quellennachweise	292
Anmerkungen	301

1 *Dramatis Personae*

Markus Duesmann: Der Münsterländer ist keiner jener glatten Excel-Tabellen-Typen, die von Changemanagement reden, aber selbst nicht den kleinsten Bruch in ihrer Biografie haben. Seine Kindheit war hart. Schon mit 13 Jahren musste er sein eigenes Geld verdienen, als der Vater unheilbar an Krebs erkrankte. Vom Motorradschrauber entwickelte sich Duesmann dann zum Motorenexperten, Antriebsexperten und Autoboss. Bei Audi ruhen jetzt alle Hoffnungen auf ihm: Er soll die angeschlagene Premiummarke vom Schmutzkind der Diesellaffäre zum Technologievorreiter und Tesla-Jäger umbauen. Seine Managementphilosophie lautet, man müsse wie ein Löwe auftreten – mal kuscheln, mal Zähne zeigen, mal zubeißen.

Herbert Diess: Unter den etablierten Herstellern gilt der VW-Konzernboss als Visionär, der früher als andere erkannt hat, wie radikal die deutsche Autobranche umsteuern muss. Ständig warnt er seine Kolleginnen und Kollegen vor der Gefahr, vom kalifornischen Herausforderer Tesla überrollt zu werden. Dabei hat Diess wenig Angst, unsympathisch rüberzukommen. Bisweilen scheint er Konflikte mit Vorstandskollegen oder der Belegschaft sogar regelrecht zu suchen. Mehrfach wurde sein Rauswurf, den die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat gefordert hatten, noch in letzter Minute abgewendet. Selbst enge Mitstreiter bringt Diess mit seiner forschenden, undiplomatischen Art immer wieder an den Rand der Verzweiflung.

Silja Pieh: Die Diplomkauffrau und Wirtschaftsgeografin ist die strategische Vordenkerin bei Audi. Sie hat bereits eine beachtliche Laufbahn hinter und womöglich noch eine große Karriere vor sich: Pieh startete beim weltgrößten Zulieferer Bosch, ehe sie nach Ingolstadt wechselte und dort Innovationsprojekte wie das autonome Fahren leitete. Bei Audi startete sie 2020 eine Revolution von unten: Den Masterplan für die Zukunft des Premiumherstellers ließ sie erstmals nicht von oben verordnen, sondern erarbeitete ihn gemeinsam mit Vertretern aus der Belegschaft. Dabei hat Piehs Strategieteam herausgefunden: Laut röhrende Protzkarren mit dicken Auspuffrohren und großen Kühlergrills gelten bei vielen Audi-Fans nicht mehr als sexy.

Oliver Hoffmann: Der Motorenexperte musste sich noch vor wenigen Jahren für Audis Dieselbetrug rechtfertigen, denn er vertrat den Premiumhersteller vor den internationalen Justiz- und Umweltbehörden. In den Verhandlungen erreichte Hoffmann zumindest eins: dass Audi überlebt hat. Mittlerweile ist Hoffmann zum Entwicklungsvorstand aufgestiegen. Als achter Cheffingenieur in neun Jahren soll er helfen, den Fortbestand der Traditionsmarke im Zeitalter von Tesla, Apple und Google zu sichern. Dabei agiert Hoffmann mit einer Mischung aus Macher- und Kumpelattitüde: Mit seiner jovialen Art und dem freundlich-rundlichen Gesicht erinnert er an eine junge, drahtige Version des Hollywood-Schauspielers John Goodman.

Elon Musk: Der Chef des Elektroauto-Pioniers Tesla hat sich in wenigen Jahren vom Gespött zur Schreckgestalt der Autobosse in Deutschland entwickelt. Sein Erzrivale, VW-Boss Diess, sagt über den US-Unternehmer, er denke im Vergleich zu seinen Wettbewerbern immer zwei bis drei Schritte voraus. Man könnte Musks Visionen – etwa den Plan, den Mars zu kolonialisieren – für komplett irre halten, wären da nicht seine bahnbrechenden technologischen und wirt-

schaftlichen Erfolge. Neben dem roten Planeten spielt auch ein anderer Ort eine entscheidende Rolle in Musks Zukunftsplänen: Deutschland. In der Nähe Berlins entsteht die Gigafactory für Teslas Europa-Expansion.

Li Shufu: Unauffällig hat der Gründer und Chef des chinesischen Fahrzeugkonzerns Geely 2018 knapp zehn Prozent an der deutschen Industriekone Daimler erworben. Seither gilt Li Shufu als unheimliches Phantom der globalen Autoindustrie. Dabei wird längst deutlich, was der Selfmade-Milliardär vorhat: Mithilfe klangvoller Markennamen will er die Weltmärkte erobern. Den einst maladen Hersteller Volvo hat Li bereits zum europäischen E-Auto-Pionier aufgemotzt. Für Daimler, das mittlerweile Mercedes-Benz Group heißt, wird der zurückhaltende Unternehmer nach anfänglichen Berührungängsten zunehmend zum wichtigen Partner.

William Li: Der chinesische Elon Musk, wie seine Fans ihn nennen, gründete 2014 das Elektroauto-Start-up Nio, eines der vielen Kinder der »New-Electric-Vehicle«-Initiative Pekings. Von seinen Konkurrenten grenzt er sich mit neuartigen Batterien und Wechselstationen ab. An der Börse kommt die Offensive gut an: Zeitweise war Nio mehr wert als BMW. Er selbst begreift sich vor allem als Vordenker der Welt von morgen. Die Geburt seines Kindes habe ihn ins Nachdenken gebracht, sagt Li, wie man die Metropolen sauberer machen könne. Seine Pläne aber sind kaum weniger ehrgeizig als die des exzentrischen Amerikaners Musk: Li, Sohn eines Milchbauern aus der Provinz Anhui, will mit Nio den Weltmarkt erobern.

Oliver Zipse: Während andere Automanager sich mittlerweile gerne in Sneakers und Jeans zeigen, bevorzugt der BMW-Chef den klassischen Dresscode – akkurat gescheitelt, klassisch in dunklen Anzug und weißes Hemd gewandet, formvollendet im Umgang. Seine konservative Strategie, neben E-Autos weiter auf Benzin- und Dieselfahrzeuge sowie

Wasserstoffantriebe zu setzen, wirkt im allgemeinen Elektrohype fast schon subversiv. »Bei uns passiert nichts einfach so aus einer Stimmung heraus«, sagt Zipse, der anders als viele seiner Kollegen nicht in die allgemeinen Tesla-Jubelarien einstimmt. Der Mann, der morgens um fünf aufsteht und sich in die Rudermaschine setzt, führt seine Mannschaft mit militärischem Drill und ist von Zweifeln unbeleckt.

Ola Källenius: Auf den ersten Blick wirkt der hoch gewachsene Schwede mit dem braven Konfirmanden-Haarschnitt, der randlosen Brille und seinen Managerfloskeln wie ein steifer Technokrat. Doch es wäre falsch, den Daimler-Chef deshalb zu unterschätzen. Innerhalb weniger Jahre hat er den angeschlagenen Traditionskonzern, dessen Gründerväter den Verbrennungsmotor erfunden haben, auf Elektromobilität getrimmt. Die besorgte Belegschaft befriedete er mit dem Versprechen, wichtige Zukunftstechnologien auch künftig in Deutschland zu produzieren. Gleichzeitig fordert er intern mit hoher Penetranz die Erfüllung seiner Ziele ein: Mercedes soll zur klimafreundlichen Luxusmarke des digitalen Zeitalters aufpoliert werden. Denn der Vater dreier Söhne ist überzeugt, dass auch die jungen Generationen noch teure Autos kaufen werden.

Laurin Hahn und Jona Christians: Wer den beiden Gründern des Münchner Elektroauto-Start-ups Sono Motors zum ersten Mal begegnet, könnte auf die Idee kommen, jemand habe sie für eine Boygroup gecastet. Der eine schwarzhaarig, der andere hellblond. Der eine, Hahn, ein Mats-Hummels-Typ, der andere, Christians, erinnert optisch eher an André Schürle. Der eine 1,90 Meter, der andere einen knappen Kopf kleiner. Einer beredt, der andere fast schweigsam. Aber der Boygroup-Vergleich hinkt schnell. Hahn und Christians wirken unverstellt und authentisch, kein aufgesetzter Hipsterlook und auch kein gegerter Jung-Manager-Style. Die LinkedIn-Profilen sind kurz, »Experience: Sono Motors«, »In-

terests: Sono Motors«. Ende 2021 haben sie die Firma an die Börse gebracht – und hoffen jetzt, als Solarauto-Pioniere eine Art deutsches Mini-Tesla entwickeln zu können. Dabei gilt es allerdings noch manche Risiken und Hindernisse zu umschiffen.

2 Die Revolution: Deutschlands Schlüsselindustrie in der Defensive

Stunde Null für die Autobranche

Am 1. April 2020 beginnt für Audi eine neue Ära. Markus Duesmann betritt die Firmenzentrale in Ingolstadt, ein helles, freundliches Gebäude mit großem Foyer und gemütlicher Kaffeebar. Gewöhnlich tummeln sich hier Dutzende von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die auf ihren Laptops Präsentationen vorbereiten oder einen Pausensnack einnehmen. Doch an Duesmanns erstem Arbeitstag wirkt die Zentrale wie die Kulisse für einen Katastrophenfilm. Foyer, Flure und Büros: verlassen. Die Kaffeebar: dicht gemacht.

Ganz Deutschland steckt coronabedingt im Lockdown, eine absurde Situation. Formal ist Duesmann neuer Chef von 90000 Audianerinnen und Audianern. Doch die befinden sich überwiegend im Homeoffice oder in Kurzarbeit. Duesmann herrscht über ein weitgehend menschenleeres Reich. Er soll seinen Leuten neuen Kampfgeist einhauchen – ohne die meisten von ihnen überhaupt persönlich treffen zu können.

Nur seine wichtigsten Mitstreiter, Vorstände und Führungskräfte, hat Duesmann an diesem ersten Tag in die Zentrale bestellt. Die Stimmung ist angespannt, was dadurch verstärkt wird, dass die Anwesenden notgedrungen Abstand halten müssen. Bis in den Abend hinein lässt sich der neue

Audi-Chef die Pläne für aktuelle und künftige Modelle präsentieren. Vieles missfällt ihm. Teils die mangelnde Profitabilität eines Fahrzeugs, teils das Design. »Wir leben davon,« warnt Duesmann eindringlich, »dass der Kunde unsere Autos wirklich haben möchte.«

Wie ernst er diese Botschaft meint, bekommen die Managerinnen und Manager umgehend zu spüren: Gleich am ersten Arbeitstag feuert Duesmann den Leiter einer Modellbauerei vor versammelter Mannschaft. Dessen Präsentation erscheint ihm derart unambitioniert, dass er der verdutzten Führungskraft keine zweite Chance mehr geben will. »So was will ich nicht noch mal sehen!«, befindet Duesmann. »Ich brauche keinen, der mir einen halben Tag lang erklärt, warum es nicht besser geht.« Die übrigen anwesenden Topmanager, die trotz Lockdowns in die Zentrale gekommen sind, wirken tief beeindruckt. Genau das hat Duesmann beabsichtigt: »Als Chef muss man gelegentlich wie ein Löwe auftreten«, erklärt er später den Autoren dieses Buches. »Wenn du einmal hart zubeißt, dann haben die Leute ewig Respekt vor dir.«

Duesmann will, wenn nötig, »Zähne zeigen«. Denn sein neuer Arbeitgeber braucht dringend einen Neustart. Der Werbespruch, der schon lange in großen weißen Lettern an der Audi-Zentrale prangt, wirkt zu jener Zeit nur noch wie ein schlechter Witz: »Vorsprung durch Technik«. Schon bei seinem Ex-Arbeitgeber BMW hat Duesmann beobachtet, wie dieser Vorsprung immer weiter schrumpfte. Audis glorreiche Zeit als innovative Speerspitze der globalen Autoindustrie scheint lange vorbei. Einst erfanden Audi-Ingenieure den berühmten Vierradantrieb »Quattro«. An den Standorten Ingolstadt und Neckarsulm entwickelte man Dieselmotoren, forschte aber auch an neuen Antrieben wie Erdgas oder Brennstoffzelle. Den Wandel zur E-Mobilität haben die Audianer jedoch lange versäumt.

Statt frühzeitig neue Technologien zu entwickeln, setzte Audi auf den alten Dieselantrieb – teils mit illegalen Mitteln. Als die Politik dann aber die Abgasregeln verschärfte, programmierten Audi-Ingenieure die berüchtigte »Akustikfunktion«, jene Abgassoftware, die Dreckschleudern auf dem Prüfstand in vermeintlich saubere Ökomobile verwandelte. Duesmanns Vorgänger Rupert Stadler saß deshalb zeitweilig in U-Haft, nun muss er sich vor Gericht verantworten. »Vorsprung durch ... Betrug« titelte der SPIEGEL 2017.

Die fatale Folge: Der Ruf der Dieselseltechnologie, erfunden vom deutschen Ingenieur Rudolf Diesel, ist komplett ruiniert. Dabei galt sie unter Autoexperten als relativ effiziente, schadstoffarme Antriebsart. Ohne den Betrug wäre sie womöglich noch heute ein Erfolgsmodell, eine Alternative zur E-Mobilität oder zumindest eine gefragte Übergangstechnologie. Doch schon kurz nach Bekanntwerden des Skandals rauschten die Verkaufszahlen der ehemaligen deutschen Bestseller-Technologie nach unten, getrieben durch Fahrverbote, die Politiker in vielen Innenstädten verhängten.

Dieselgate katapultierte nicht nur Audi, sondern die gesamte deutsche Autoindustrie in eine Vertrauenskrise. Die Regierungen in Berlin und Brüssel, die ihren Job- und Wohlfahrtsmotor lange vor allzu strengen Regeln verschont hatten, zwingen die Hersteller neuerdings mit strengen CO₂-Grenzen zum Umdenken. Aber auch Kunden und milliardenschwere Investoren blicken kritischer als bisher auf die Industrie. Parallel zur Abgasaffäre reifte in der Gesellschaft das Bewusstsein, den Klimawandel deutlich entschlossener bekämpfen zu müssen als bisher. Bewegungen wie die Initiative »Fridays for Future« stellen den Sinn des Autos und der individuellen Mobilität grundsätzlich infrage. Microsoft-Gründer und Multimilliardär Bill Gates warnt die hiesigen Autobauer im »Handelsblatt« vor einer »riesigen Tragödie«. Viele Arbeitsplätze stünden auf dem Spiel, wenn

Volkswagen und Co. sich bei der E-Mobilität nicht durchsetzen könnten.

In den vergangenen Jahren erlebte die Branche das, was Wissenschaftler in der angelsächsischen Welt als »perfect storm« beschreiben, einen perfekten Sturm aus Imageproblemen, technologischem Wandel, aggressiveren Wettbewerbern und einer globalen Absatzschwäche, die sich zuletzt noch einmal verschärfte: Die Pandemie führte zu einem Boom der Laptops, Fernseher und Spielekonsolen – und in dessen Folge zu einer Knappheit an Computerchips, unter der die Branche noch mindestens im Jahr 2022 zu leiden hat. Denn Halbleiter stecken heute in fast jedem wichtigen Autoteil, vom Scheibenwischer bis zum elektrischen Fensterheber. Der Engpass legt die technologische Schwäche der deutschen Autohersteller schonungslos offen, auch wenn er ihnen – rein finanziell betrachtet – kurzfristig paradoxerweise sogar hilft: Weil BMW, Audi und Daimler bevorzugt große, teure Fahrzeuge mit den knappen Chips ausstatteten, stiegen ihre Gewinne 2021 auf Spitzenniveaus.

In kurzer Zeit müssen Hersteller wie Audi, BMW oder Daimler einen epochalen Wandel nachholen, den sie jahrelang ignoriert haben. Sie haben den Verbrennungsmotor groß gemacht und mit ihm goldene Jahrzehnte mit immer neuen Rekordgewinnen erlebt.

Doch die Technologien der Zukunft – Batterietechnik, Computerchips, Software, autonomes Fahren und Mobilitätsdienste – werden plötzlich nicht mehr von den Erfindern des Automobils, sondern von Hightech-Konzernen aus den USA oder Asien dominiert. Neulinge wie Tesla haben es besser und schneller als die Platzhirsche geschafft, Megatrends wie Klimawandel und Digitalisierung zu erkennen – und daraus erfolgreiche Geschäftsmodelle zu entwickeln. Aus jahrzehntelangen Vorreitern der Branche sind heute Nachzügler geworden.

In den deutschen Autokonzernen selbst ist indes eine Art Kulturkampf entbrannt. Dass sie sich wandeln müssen, ist mittlerweile unstrittig. Doch die Frage, wie schnell der Umbruch gehen soll und wie alternativlos er tatsächlich ist, entzweit die traditionellen Hersteller – untereinander und auch intern. Während vor allem Audi und Daimler sich in kurzer Zeit zu reinen Elektroauto-Anbietern mit eigener Batterieproduktion und großer Softwareabteilung entwickeln wollen, schlägt BMW einen Sonderweg ein: Die Münchner plädieren für Technologieoffenheit – sie glauben weiterhin an Alternativen wie den Brennstoffzellenantrieb. BMW-Manager warnen die deutsche Autoindustrie davor, im Wettlauf mit neuen Rivalen wie Tesla eigene Kernkompetenzen zu vernachlässigen. Die qualitativ besten und sichersten Autos, glaubt BMW-Chef Oliver Zipse, würden immer noch in Deutschland entwickelt. Auch Zulieferer beklagen, die Autonation lege sich zu schnell und zu radikal auf die E-Mobilität fest.

Bei allem Willen zum Wandel ist die Unsicherheit zu spüren, die er auslöst – in den Chefetagen, aber auch bei einfachen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die damit zurechtkommen müssen, dass nicht mehr Motorenentwickler oder Getriebebauer die Stars der Branche sind, sondern Programmierer und IT-Entwickler.

Wir, die beiden Buchautoren, haben die deutsche Autoindustrie mehr als ein Jahr lang auf ihre Zukunftsfähigkeit hin durchleuchtet und mit vielen ihrer prominentesten Vertreter gesprochen, darunter die Bosse von Volkswagen, BMW und Daimler, aber auch mit Beschäftigten quer durch die Hierarchieebenen. Dazu zählt etwa Audi-Strategiechefin Silja Pieh, die mit den autoritären Gepflogenheiten der Industrie brach – und gemeinsam mit 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den neuen Masterplan des Premiumherstellers entwickelt hat. Oder Denise Nepraunig, eine junge Programmiererin, die bewusst von einem Softwareunternehmen zu VW

gewechselt ist, um in dem Traditionskonzern den Übergang in die digitale Zukunft zu gestalten.

In diesem Buch analysieren wir aber auch Stärken und Schwächen großer Herausforderer. Wir begeben uns auf die Spuren zweier Unternehmer und Multimilliardäre, die für Journalisten kaum zu greifen sind, die aber die Branche in den nächsten Jahren verändern dürften wie kaum jemand anderes: Elon Musk, der Chef von Tesla, sowie Li Shufu, Daimler-Großaktionär und Boss des chinesischen Autoriesen Geely. Und wir beschreiben die Versuche von Auto-Startups wie dem Münchner-Solarauto-Entwickler Sono, mit neuen Mobilitätskonzepten die etablierten Konzerne zu verdrängen.

Besondere Aufmerksamkeit widmen wir dem neuen Audi-Chef, dem in diesem epochalen Wandel eine besondere Rolle zukommt: Markus Duesmann. Ihn haben wir zwischen Frühjahr 2020 und Herbst 2021 eng begleitet. Er gewährte uns Einblicke in seine Pläne, aber auch in Kultur und Psychologie eines Unternehmens, das er aus seiner Lethargie wecken will. Denn Audi, die Keimzelle der Diesellaffäre, steht unter besonderem Druck. Der ehemals größte Premiumhersteller der Welt ist hinter Mercedes und BMW zurückgefallen. Neue Rivalen wie Tesla attackieren gezielt das Premiumsegment, in dem die Ingolstädter einst führend waren. Fast 10 000 Jobs müssen in den nächsten Jahren weichen, allein in Deutschland. Alle Hoffnungen ruhen jetzt auf Markus Duesmann, einem Manager, der selbst schon tiefe Krisen durchlebt hat.

Als Wirtschaftsredakteure des SPIEGEL haben wir die Autoindustrie bereits jahrelang intensiv beobachtet. Die schmutzigen Details der Diesellaffäre beschäftigten uns ebenso wie das Bemühen der Konzerne, die Krise als Chance zu begreifen – und einen radikalen Neuanfang zu finden. Lange waren wir skeptisch, ob Volkswagen und Co. das gelingen würde. Doch aus unserer Sicht sind die Chancen der Deutschen im Wettkampf um das Auto der Zukunft in den vergangenen

Monaten gestiegen. Erste E-Modelle kommen am Markt gut an, milliardenschwere Initiativen bei IT und Batterieentwicklung wirken vielversprechend. Dennoch bleiben Zweifel, ob es den Konzernen wirklich gelingt, ihre vollmundigen Versprechen tatsächlich in konkurrenzfähige Produkte umzusetzen, die Tesla, Nio, Google oder Apple wieder in ihre Schranken weisen. Unklar ist auch, ob die Kunden die Millionen von E-Autos, die in den kommenden Jahren in den Markt gedrückt werden sollen, tatsächlich kaufen wollen – und zwar auch dann, wenn der Staat seine hohen Kaufprämien eines Tages wieder reduziert. Selbst prominente Vertreter der deutschen Autoindustrie warnen davor, sich bereits wieder in Sicherheit zu wiegen.

Die schwierige Mission des Markus Duesmann

Wer Duesmann trifft, merkt rasch, dass er sich von anderen Autobossen stark unterscheidet. Ihm fehlt das Distanzierte, Kühle, Abgehobene. Seine Körpergröße und seine tiefe, warme Stimme verleihen ihm eine natürliche Autorität. Gäste begrüßt Duesmann kumpelhaft und coronakonform mit Ghettofaust. Oft benutzt er das Wort »geil«, beispielsweise wenn ihm ein neues Auto gut gefällt. Oder auch, wenn einfach nur eine Leberkäsesemmel an seinem Platz bereitsteht. Der Löwe kann zubeißen, er kann aber auch lässig sein.

Duesmann zählt nicht zu jenen glatten Excel-Tabellentypen, die von Changemanagement reden, aber selbst nicht den kleinsten Bruch in ihrer Biografie haben. Seine Kindheit im Münsterland war hart. Schon mit 13 Jahren musste er sein eigenes Geld verdienen, als der Vater unheilbar an Krebs erkrankte. Duesmann spielte Schlagzeug in einer Punkband mit dem vielsagenden Namen »Children of the industrial

revolution«, Kinder der industriellen Revolution. Die Bandmitglieder begriffen sich als Revoluzzer, hatten aber keine Be-rührungsängste zur Industrie. Diese Haltung prägt Duesmann bis heute.

Der Vater des Gitarristen besaß eine Fabrik für Spritzgussmaschinen, in der Duesmann später jobbte – sein Einstieg in die Welt der Werkzeuge und Produktionsanlagen. Dann, um sein Maschinenbaustudium zu finanzieren, reparierte er Unfallmotorräder und arbeitete sich im Verlauf der folgenden Jahre Stück für Stück hoch, von der Motorenabteilung bei Daimler bis ins BMW-Management. Dort angekommen, bewies er Rückgrat, anders als viele Motorenentwickler bei Volkswagen oder Audi: Trotz wachsenden Drucks weigerte sich Duesmann, an der Diesel-Abgastechnik zu sparen. Damit riskierte er seinen Job, bewahrte BMW aber vor einem Betrugsskandal, wie Audi ihn erlebt hat.

Auffallend ist auch seine Lust auf Veränderung. Anders als die Chefs von Daimler oder BMW, die klassische Kaminkarrieren absolviert und nie den Arbeitgeber gewechselt haben, probierte Duesmann immer wieder Neues aus. Er zählt zum sehr kleinen Kreis deutscher Automanager, die alle drei großen Hersteller von innen erlebt haben. Seine Wechselfreude brachte ihm aber auch Probleme ein. Als Duesmann 2018 bei BMW kündigte, war sein Aufsichtsratschef derart verärgert, dass er ihn zu einer 20-monatigen Zwangspause verdonnerte. In dieser Zeit durfte Duesmann weder arbeiten noch Kontakt zu Konkurrenten pflegen. Eine außergewöhnliche Härte.

Seine kleineren und größeren Krisen haben Duesmann gelehrt, sich vor allem auf einen Menschen zu verlassen: sich selbst. Er hat sich einen Lebensmut angeeignet, den der Audi-Boss jetzt an seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weitergeben will. Er werde seine Leute »wieder aus dem Tief holen«, verspricht Duesmann, »in das sie nach Dieselgate gefallen sind«. Aber wie soll das klappen, wenn Pandemie herrscht

und die meisten Arbeitskräfte gar nicht persönlich anzutreffen sind?

In den ersten Wochen legt Duesmann sich einen persönlichen Krisenplan zurecht. Zunächst besorgt er sich einen Coach. Der lehrt ihn, so in die Kamera zu sprechen, dass Mitarbeiter sich direkt angesprochen fühlen. Danach verschickt Duesmann Videobotschaften, etwa vom Dach der Entwicklungsabteilung in Ingolstadt. Darin verkündet Duesmann eine »mittelgroße Revolution« bei Audi: Die Software im Fahrzeug werde künftig wichtiger sein als das Auto selbst. Es ist eine Kampfansage an Rivalen wie Tesla, die ihre Autos nicht mehr als Blechkisten, sondern als rollende Computer begreifen.

Mit welcher Wucht der neue Herausforderer aus Kalifornien da schon den Markt erobert, wird Duesmann während seiner Zwangspause nach der Kündigung bei BMW bewusst. Die nutzt er für eine 28 000-Kilometer-Motorradtour, von Gibraltar zum Schwarzen Meer, vom Nordkap zu den Britischen Inseln. Im Herbst 2019, Duesmann sitzt gerade auf seiner Maschine, erhält er eine Nachricht aus Berlin: Tesla werde eine Autofabrik eröffnen, direkt vor den Toren der Hauptstadt. Von dort aus will der E-Auto-Pionier nach dem US-Markt auch ganz Europa erobern. Duesmann lacht laut auf, die Unerschrockenheit der Kalifornier imponiert ihm. »Am Anfang haben wir Tesla alle belächelt«, so der Audi-Chef. »Dann haben wir uns gewundert. Und dann waren wir geschockt, was die alles können.«

Tesla, Apple und die Nokia-Falle

Nicht jeder Automanager reagiert so gelassen wie Duesmann. In Audis Mutterkonzern Volkswagen kursieren zeitweise Untergangsszenarien. Anfang 2020 hält VW-Chef Herbert Diess

seinen Führungskräften eine Brandrede. »Wenn wir in unserem jetzigen Tempo weitermachen«, warnt der Konzernboss, dann werde es »sehr eng«. Die deutsche Autoindustrie vergleicht er mit Nokia, dem einstigen Handy-Weltmarktführer, der von Apple verdrängt wurde, weil er die Entwicklung vom schnurlosen Telefon zum digitalen Smartphone verpasst hatte. Wenn VW das Tempo nicht deutlich erhöhe, so Diess, werde der Nachfolger des Käfers und des Golfs kein E-Auto von Volkswagen mehr sein, »sondern der Tesla Model 3 mit einer Million Einheiten pro Jahr«.

Unter den etablierten Herstellern gilt Diess zu jener Zeit als Visionär, der früher als andere erkannt hat, wie radikal die deutsche Autobranche umdenken muss. Diesen Eindruck teilt er mit Duesmann, den Diess zu Audi geholt hat. Mit ihm will er den ganzen VW-Konzern von einem Blechkarossen-Produzenten in einen Mobilitäts- und Softwareanbieter verwandeln. Der Hersteller steht damit vor einer historischen Aufgabe. Denn kaum ein etablierter Industriekonzern hat es bislang geschafft, sich aus eigener Kraft zu erneuern und so einen disruptiven Wandel zu überleben. Die Beispiele des Scheiterns – von AEG und Grundig über Agfa bis hin zu Nokia – sind hingegen vielfältig.

Genau wie diese untergegangenen oder dahinsiechenden Weltmarken sind die Autokonzerne im »Innovator's Dilemma« gefangen, das der US-Wirtschaftswissenschaftler Clayton Christensen bereits in den Neunzigerjahren beschrieben hat. Sie werden attackiert von hoch innovativen Neulingen, die kein Risiko scheuen und bereit sind, im Verdrängungswettbewerb um neue Technologien zunächst jahrelang Verluste hinzunehmen. Die Platzhirsche hingegen müssen auch ihr Altgeschäft verteidigen, das immer noch Milliarden Gewinne abwirft und an dem Zigtausende Arbeitsplätze hängen. Nokia verdiente prächtig an seinen Tastenhandys – der Weltmarktführer glaubte nicht an einen schnel-

len Erfolg der Apple-Smartphones mit ihren geringen Akkulaufzeiten. Die Parallelen zur Autoindustrie, die jahrelang über die schwachen Reichweiten der E-Fahrzeuge spot-tete, sind frappierend. Und die Gefahr der Nokia-Falle scheint umso größer, wenn man bedenkt, dass Apple nach der Mobilfunkbranche künftig angeblich auch die Autoindustrie revolutionieren will – womöglich sogar mit einem eigenen elektrischen und volldigitalen iCar. Ende November 2021 berichtete die US-Nachrichtenagentur Bloomberg, Apple plane bereits für 2025 ein eigenes autonom fahrendes Fahrzeug. Mit dem Plan, den menschlichen Fahrer zu ersetzen, jage Apple »den heiligen Gral der Industrie«. Wie groß die Herausforderung ist, erkennen mittlerweile auch die Vordenker der alten Autowelt, Manager wie Wolfgang Reitzle, einst BMW-Vorstand, heute Aufsichtsratschef des Zulieferers Continental. Die gesamte Auto- und Zulieferbranche, sagt der 73-Jährige, werde »auf Jahre hinaus unter Druck stehen«. Viel zu lange hätten die hiesigen Hersteller den US-Rivalen Tesla unterschätzt – vor allem das, was dessen Überlegenheit ausmache: die Software. Die Deutschen hätten den Fehler gemacht, so Reitzle, »Spaltmaße und Haptik zu vergleichen, anstatt Teslas Autos als das zu begreifen, was sie wirklich sind: rollende Datenplattformen«.

Zwar haben Continental, VW, BMW und Daimler die Gefahr erkannt. Sie investieren Milliarden in neue IT-Projekte, heuern Tausende Entwickler und Programmierer an. Doch die Autokonzerne haben es mit Gegnern zu tun, die ihnen auf dem Gebiet der Bits und Bytes weit überlegen sind. Es sind mächtige IT-Player aus China und den USA, wie der Google-Mutterkonzern Alphabet, wie Apple, Alibaba oder Baidu, die den Autobauern das Geschäft mit der Mobilität streitig machen.

Sie wollen nicht nur das Internet ins Auto bringen, sondern auch dessen Kernfunktionen mit ihren Betriebssystemen

men steuern. Die Indizien, dass Apple bald Fahrzeuge mit überlegener IT entwickeln könnte, häufen sich und werden in weiten Teilen der Branche äußerst ernst genommen.

Die Google-Mutter Alphabet wiederum hat längst damit begonnen, ihre Softwaredominanz vom Smartphone aufs Auto zu übertragen: Das Betriebssystem Android Automotive steuert neben dem Infotainment im Wagen auch Klimaanlage und Sitze. Googles Angebot ist für die Hersteller verlockend, denn der Konzern bietet ihnen die Software kostenlos an. PSA, General Motors, Renault, Nissan und Volvo haben bereits angekündigt, Googles Betriebssystem einzusetzen zu wollen. So sparen sie Milliarden, riskieren aber, beim lukrativen Geschäft mit Apps und Updates leer auszugehen.

Die Horrorvision in vielen Konzernzentralen: Ähnlich wie heute schon beim Smartphone oder beim Fernseher, könnten künftig auch im Auto ein paar wenige IT-Riesen wie Apple oder Amazon die Schnittstelle zum Kunden beherrschen. Klangvolle Marken wie Audi oder Mercedes verkämen dann zu Lieferanten schnöder Blechkarossen. Von einem »Kampf der Welten« spricht Stefan Bratzel, Direktor des Center of Automotive Management (CAM). Die Deutschen seien spät dran, sie hätten die Softwarerevolution »bis vor wenigen Jahren völlig unterschätzt«.

Die Autoindustrie zwischen den politischen Fronten

Längst hat der Kampf um die Zukunft der Mobilität eine geopolitische Dimension erreicht. Die Autobranche war für Deutschland Jahrzehnte lang die Schlüsselindustrie schlechthin und damit auch wichtigster Motor für das Wirtschaftswachstum in Europa. Ob der alte Kontinent wirtschaftlich weiter hinter die Vereinigten Staaten und China zurückfällt

oder ob der Green Deal der Europäischen Union eines Tages auch als Geburtsstunde einer technologischen Erneuerung gelten wird, hängt maßgeblich vom Erfolg der deutschen Autohersteller ab. Anders als früher, reicht hohe Ingenieurskunst dafür heute jedoch nicht aus.

Denn es geht inzwischen nicht mehr nur um hochwertige Hardware und optimierte Produktionsketten, sondern zudem um das hehre Ziel des Klimaschutzes, um den Zugriff auf Halbleiter, Rohstoffe und menschliche Ressourcen sowie um Infrastruktur und die Hoheit über Daten. Um diese Rohstoffe der Zukunft ringt der Standort Europa mit den deutlich größeren Weltmächten USA und China, die ihre Zukunftstechnologien auch als Waffen im Handelskrieg einsetzen. Der ehemalige US-Präsident Donald Trump etwa kappte den chinesischen Techgiganten Huawei 2019 per Dekret praktisch vom Chipnachschieb aus Amerika ab – und verschärfte damit ungewollt die globale Knappheit noch zusätzlich. Denn Huawei nutzte eine Übergangsfrist, um seine Vorräte massiv aufzustocken. Solche Vorfälle zeigen: Die große Politik mischt mit wie selten zuvor – mit erheblichen Auswirkungen auf das weltwirtschaftliche Geschehen.

Audi-Chef Duesmann jedoch hat einen eigenen Weg eingeschlagen, mit der heiklen Gemengelage umzugehen. Er kommt der Politik entgegen und sieht sich als gemäßigter Radikaler, als Versöhner von Ökonomie und Ökologie; als »Schwarz-Grüner«, der strengere CO₂-Ziele befürwortet. Politische Verbote, etwa für SUVs, Motorräder oder Inlandsflüge, lehnt er hingegen ab. Duesmann betreibt eine Doppelstrategie des großen »Zwar-aber«: Zwar will er Audi radikal auf E-Mobilität umstellen – aber in den Jahren zuvor noch viele Millionen Diesel und Benziner verkaufen, auch um diese Wende zu finanzieren. In Märkten wie China, wo Verbrenner weiter eine große Rolle spielen, will Audi auch weiterhin Benziner bauen und verkaufen.

Denn der Technologiewandel, so viel ist sicher, wird teuer: Duesmann braucht die Einnahmen aus dem Altgeschäft auch, um sich gegen die Dominanz der Hightech-Riesen aus Amerika und Asien zu wappnen. Allein 2,5 Milliarden Euro steckt der VW-Konzern jährlich in seine Softwareeinheit Cariad, die auf 10000 Mitarbeiter anwachsen und sich zum größten europäischen IT-Konzern hinter SAP entwickeln will. Mit dieser beispiellosen Initiative hoffen Duesmann und VW-Boss Diess, die Abhängigkeit von Konzernen aus anderen Weltregionen zumindest im Zukunftsgeschäft mit Software und Daten reduzieren zu können.

Kritiker werfen Duesmann Opportunismus vor, weil er Klimaschutz propagiert, aber weiter dicke, hoch profitable Limousinen produzieren lässt. Die Umweltschützer von Greenpeace oder Fridays for Future beschuldigen die ganze Industrie der Doppelmoral. Sie zweifeln daran, dass Elektroautos dem Klima wirklich nützen, wenn mit ihnen nicht auch eine radikale Verkehrswende einhergeht – weg von der individuellen Mobilität, hin zu mehr Bus, Bahn und Fahrrad.

Duesmanns Kompromisshaltung hat zumindest das Potenzial, solche Konflikte zu schlichten. Sie ist fast überall anschlussfähig, bei Politikern verschiedener Parteien, bei den Reformern im Unternehmen, aber auch bei den Zweiflern aus der Motorenabteilung, die Audis jahrzehntelange Erfolge mit Verbrennungsmotoren miterlebt haben. »Nur wirtschaftlicher Wohlstand«, sagt Duesmann, »ermöglicht es uns, mit dem Planeten gut umzugehen.« Es ist ein Spagat und zugleich eines der derzeit spannendsten Experimente in der globalen Autoindustrie.

Audi, das Schmuttel- und Sorgenkind des VW-Konzerns, zwischenzeitlich tief in die Verlustzone gerutscht, soll Volkswagens Technikvorreiter und größter Gewinnbringer werden. Den Rivalen Tesla will Duesmann »nicht nur einholen,

sondern auch überholen«, ohne dabei die eigenen Wurzeln zu kappen. Die Überzeugung des Audi-Chefs: Nur wer es schafft, die Stärken der neuen Hightech-Player mit den Kernkompetenzen der etablierten Autohersteller zu vereinen, hat das Potenzial zum Weltmarktführer. Es ist ein Wettlauf mit offenem Ausgang. VW-Chef Diess bezifferte die Chancen der deutschen Autoindustrie, weiter zur technologischen Weltspitze zu gehören, einst auf 50 Prozent.

Geht Duesmanns ambitionierter Plan auf, wäre das der Beweis dafür, dass die deutsche Autoindustrie nicht dem Untergang geweiht ist, wie mancher Techguru bereits glaubte, sondern dass sie auch im Zeitalter von E-Mobilität und Digitalisierung eine globale Führungsrolle spielen kann. Es wäre ein Beleg für die Reformfähigkeit der gesamten deutschen Wirtschaft, der oft vorgeworfen wird, bei Zukunftstechnologien wie Software, IT, Halbleitern oder Batterietechnik den Anschluss an Weltmächte wie die USA und China zu verlieren.

Scheitert Duesmann jedoch, wäre wohl nicht nur Audis Ruf endgültig ruiniert. Es wäre auch ein Indiz dafür, dass die gesamte Autobranche nicht reformfähig ist – ein fatales Signal für den Standort Deutschland: Rund 1,7 Millionen Jobs sind direkt oder indirekt von der Autoindustrie abhängig¹. Sie steht für 38 Prozent der kompletten Ausgaben für Forschung und Entwicklung in der deutschen Wirtschaft². Deutschland ist abhängig vom Erfolg seiner Autobauer, und ob der Bestand haben wird, ist noch ungewiss.

»Der Wandel wird so gewaltig sein«, sagt Duesmann, »dass nicht jeder ihn schaffen wird.« Der Umstieg auf E-Mobilität und digitale Vernetzung ist aus seiner Sicht nur ein allererster Schritt eines viel größeren Umbruchs: »Die wahre Revolution steht der Branche erst noch bevor«, so der Audi-Boss. Denn ab Mitte des Jahrzehnts werde der Fahrer zunehmend durch den Computer ersetzt werden – und das ist bisher die

Domäne der Amerikaner und Asiaten. Der deutschen Autoindustrie, die bislang alle Ressourcen auf die »Freude am Fahren« (BMW-Slogan) ausgerichtet hat, stellen sich dadurch völlig neue Herausforderungen. Duesmann ist überzeugt: Das Rennen um die Vorherrschaft in der Mobilität der Zukunft hat gerade erst begonnen.

3 Die Rivalen: Angriff aus Kalifornien und China

Tesla-Schock – Wie Elon Musk die Autobranche wachrüttelt

Elon Musk – Genie oder Scharlatan?

Wer Elon Musk nahekommen will, wird zunächst einer höflichen, aber sorgfältigen Befragung unterzogen. Im Oktober 2017 empfingen wir eine Tesla-Sprecherin in unserer Redaktionszentrale an der Hamburger Ericusspitze. In der Kaffeebar im 5. Stock, mit Blick auf die Hamburger Deichtorhallen, diskutieren wir über Möglichkeiten, den schillernden Tesla-Chef zu treffen. Drei Jahre zuvor hatten die SPIEGEL-Kollegen Philip Bethge und Alexander Jung ihn schon einmal interviewt, doch dieses Gespräch war nicht ganz im Sinne der Sprecherin verlaufen. Auf kritische Fragen, ob Elektroautos denn wirklich umweltfreundlich seien, hatte Musk unwirsch reagiert. Wissenschaftliche Studien, nach denen der Dieselmotor damals eine bessere Ökobilanz aufwies als die Stromer, ergaben aus seiner Sicht schlicht keinen Sinn: »Das stimmt nicht.«

Diesmal klopft Teslas PR-Verantwortliche genau ab, welche Art von Story wir planen und welche Haltung wir überhaupt zur E-Mobilität vertreten. Wir halten uns bedeckt. Erstens ist es nicht üblich, Gesprächspartnern vorab zu verraten, in welche Richtung die Berichterstattung geht, zweitens ist

das Ergebnis unserer Recherche zu jenem Zeitpunkt noch völlig offen. Elon Musk ist im Herbst 2017 höchst umstritten. Entgegen seinen vollmundigen Versprechen stockt die Produktion des Massenfahrzeugs Model 3, mit dem er die Weltmärkte erobern will.

Entsprechend prekär scheint Teslas Finanzlage. Der E-Auto-Pionier schreibt horrende Verluste, er scheint immer wieder von der Pleite bedroht. Musk erklärt später, er habe in einer besonders heiklen Situation sogar versucht, seine Firma an Apple zu verkaufen. Doch der IT-Riese habe abgelehnt.

Gleichzeitig häufen sich Berichte über Unfälle von Fahrern, die Teslas Fahrassistenzsystem mit dem irreführenden Namen »Autopilot« nutzten. Im Internet kursieren Videos von Musk-Anhängern, die stolz die Hände vom Lenkrad nehmen, den Blick vom Verkehr abwenden und ihr Fahrzeug – verbotenerweise – eigenständig fahren lassen. Manche setzen sich sogar vor laufender Kamera auf den Beifahrersitz, um die Illusion vom Roboterauto perfekt zu machen. Musk hat trotzdem wenig Verständnis für die Kritik an seinem Fahrsystem: Der »Autopilot«, verspricht er, werde die Straßen sicherer machen und die Zahl der Verkehrstoten minimieren.

Für die Autobosse in Deutschland ist Musk zu jener Zeit wenig mehr als ein Gernegroß und »Ankündigungs-Weltmeister«, der jedes Quartal einen dreistelligen Millionenbetrag verbrenne.

Andererseits jedoch ist Musk der Einzige, der die etablierten Hersteller damals ernsthaft herausfordert – mit einem radikalen, alternativen Konzept. Er begreift Tesla nicht als Autohersteller, sondern als breit aufgestellten Energiekonzern, der seinen Kunden nicht nur E-Fahrzeuge, sondern auch die passenden Lademöglichkeiten samt Wallboxen – Ladestationen für die heimische Garage – anbiete. Sogar die dazu gehörenden Solarpanels liefert Musk auf Wunsch gleich