



**2016**  
**FORSCHUNGS**  
**GIPFEL**



Perspektiven für Wirtschaft,  
Wissenschaft und Innovation

**Keynote**  
**Dr. Dieter Zetsche**

---

Allianz Forum · 10117 Berlin · 12. April 2016

---

**Digitalisierung im Fokus**

## Keynote Inner Circle 1 – Kompetenzen

Dr. Dieter Zetsche · Vorsitzender des Vorstands der Daimler AG und Leiter Mercedes-Benz Cars

„Chancen ergreifen! Digitalisierung in der Automobilindustrie“

– *Es gilt das gesprochene Wort* –

Danke Herr Professor Schlüter,  
Professor Barner,  
Professor Hacker,  
Professor Harhoff,  
meine Damen und Herren!

Wenn man zur Vorbereitung auf eine Keynote von sieben Minuten, ein Briefing von acht Seiten bekommt, dann ist entweder das Thema sehr komplex oder der Redner sehr schlicht. Mir wurde versichert: Alle Redner haben das Briefing des Stifterverbandes bekommen. Es muss also am Thema liegen. Und es stimmt: Das Thema ist nicht nur komplex, sondern auch sehr wichtig. Deshalb: Danke für die Einladung!

Die Bundeskanzlerin hat es in ihrer Rede eben deutlich gemacht: Die Politik weiß sehr genau um die Herausforderungen und Notwendigkeiten in Sachen Digitalisierung.

Deshalb möchte ich heute auch nicht über Breitbandausbau, Datenschutzvorgaben oder Investitionen ins Bildungssystem reden.

Ich möchte über eine Kompetenz sprechen, die wir weder durch ein EU-Forschungsrahmenprogramm fördern, noch an den Universitäten lehren können: Es geht um Mut. Wer die Strukturen in Unternehmen kennt, der weiß: Risikobereitschaft ist nicht unbedingt ein Kernmerkmal von Großkonzernen – das gilt auch und gerade in Deutschland.

Oft gibt es ganze Abteilungen, die sich ausschließlich mit der Minimierung von Risiken beschäftigen. Und das hat auch seine Berechtigung: Immerhin geht es um viele Arbeitsplätze – im Falle von Daimler um 284.000.

Aber wer sich zu sehr mit der Vermeidung von Risiken beschäftigt, übersieht schnell das größte Risiko: Stagnation.

Gerade in Zeiten der digitalen Revolution gilt: Der Weg des geringsten Widerstandes ist auch der gefährlichste.

Nun bin ich sicher nicht der Erste, der sagt: Unternehmen müssen mutiger werden. Nicht zufällig ist ein Buch wie „Coffin Corner“ so erfolgreich.

Viele von Ihnen dürften es kennen. Auch wenn es in den Sachbuch-Bestsellerlisten immer noch nicht an „Darm mit Charme“ vorbei gekommen ist.

Für alle, die es noch nicht kennen:

„Coffin Corner“ ist ein Begriff aus der Luftfahrt und meint den Bereich, in dem ein Flugzeug am effizientesten fliegt, aber auch am anfälligsten für einen Strömungsabriss ist.

Diese Coffin Corner gibt es auch bei Unternehmen, sagt die Autorin. Zitat: „Ausgerechnet dort, wo wirtschaftlich gesehen alles perfekt optimiert ist, besteht die größte Absturzgefahr.“

Das deckt sich mit der Beobachtung, dass Unternehmen und ganze Volkswirtschaften die größten Fehler in Phasen begehen, in denen es gut läuft.

Angesichts sicherer Gewinne oder Steuereinnahmen ist es leicht zu sagen: „Der Erfolg gibt uns Recht. Wir machen genau so weiter.“

Hätten Carl Benz und Gottlieb Daimler vor 130 Jahren so gedacht – sie hätten nicht das Auto erfunden, sondern das Pferd optimiert.

Und wir hätten vermutlich nicht angefangen, Autos zu teilen, statt nur zu verkaufen – wie es unser Carsharing-Unternehmen car2go tut – um nur ein Beispiel aus der jüngeren Geschichte zu nennen.

Die Frage ist nun: Wie kann man diesen Mut auf Dauer im gesamten Unternehmen verankern?

### **Speedboot vs. Mutterschiff**

Eine erste Antwort: Wir haben zunächst an vielen Stellen wieder Strukturen geschaffen, wie sie Daimler und Benz in ihrem Start-Up vor 130 Jahren hatten.

Man könnte sagen: Eine klassische Garagenfirma.

Es war damals allerdings ein Gewächshaus.

Bedarf an Garagen gab es ja noch nicht.

Ein aktuelles Beispiel dafür gehört zu unserer Van-Sparte und heißt „Peninsula“. Für alle, die im Lateinunterricht ähnlich aufmerksam waren wie ich: das bedeutet Halbinsel.

Und der Name ist Programm: Mit Peninsula haben wir einen Raum für Kreative geschaffen, der zwar mit uns verbunden ist, aber auch mehr Freiheiten hat:

- wo Mut zum Risiko belohnt wird,
- Gestaltungsspielraum groß und Entscheidungswege kurz sind
- und der genau deshalb für Mitarbeiter interessant ist, die sonst vielleicht nicht bei einem Großkonzern arbeiten würden.

Peninsula hat seine Zelte nicht weit von hier im Betahaus in Kreuzberg aufgeschlagen. Wer es nicht kennt: Das Betahaus ist einer der bekanntesten Coworking Spaces in der Hauptstadt. Anlaufpunkt für Kreative, Gründer und Investoren.

Und wie ich höre, soll es dort auch gute Partys geben.

Unsere Insulaner sind aber nicht nur zum Feiern da. Sie haben einen klaren Auftrag: „Denkt über unser rentables Kerngeschäft bei Mercedes-Benz Vans hinaus.“

In Zeiten, in denen man seinen Supermarkteinkauf im Internet bestellt und bis an die Haustüre liefern lässt, gibt es da eine Menge Möglichkeiten rund um die Themen Transport und Warenbeförderung.

Und ähnliche Teams gibt es in nahezu allen Sparten bei Daimler – vom Lkw-Geschäft bis zu unseren Finanzdienstleistungen.

Und es geht gar nicht darum, jedes Mal gleich die ganze Branche zu verändern. Manchmal sind es kleine, aber ziemlich originelle Ideen.

Ein Beispiel: Sie alle kennen die Situation an der Ikeakasse.

Man steht da mit fünf Paketen und fragt sich: Passt das eigentlich in mein Auto? Dafür gibt es bald eine App. Man scannt seinen Einkauf mit der Smartphone-Kamera und bekommt sofort die Antwort. Entweder man sollte was Kleineres bei Ikea kaufen oder was Größeres bei Mercedes. Früher hätten Chefs bei Daimler vielleicht gesagt: Was hat das mit uns zu tun. Heute heißt es immer öfter: Gute Idee, machen wir!

Jetzt werden Sie vielleicht denken: Ein paar kreative Schnellboote ins Wasser zu lassen reicht nicht, wenn der Rest der Firma so agil wie ein Tanker bleibt. Stimmt.

Die Kunst ist, diesen Start-Up-Spirit auch auf das Mutterschiff zu übertragen. Und das ist deutlich schwieriger.

Selbst vergleichsweise junge Silicon Valley-Unternehmen stehen zum Beispiel vor der Frage: Wie wird man groß, ohne dabei träge zu werden?

Umso mehr gilt für uns bei Daimler mit 284.000 Mitarbeitern:

Was müssen wir tun, damit gute Ideen beim Gang durch die Hierarchien nicht verloren gehen?

Wie schaffen wir es, den kreativsten Köpfen auf Dauer den Raum zu geben, auch mutige Konzepte umzusetzen?

Früher wäre der klassische Ansatz bei Daimler gewesen:

Der Vorstand entwickelt die Lösung und verordnet sie dann par ordre du Mufti.

Diesmal gehen wir einen anderen Weg. Man könnte sagen:

Wir wollen mehr Basisdemokratie wagen.

Das Programm heißt Leadership 2020 und es geht um Ideen für eine neue Führungskultur. Die Impulse dazu kommen aus einem Team internationaler Kolleginnen und Kollegen aller Bereiche und Rangstufen.

Unsere Hierarchie-Struktur, die Meeting-Kultur, die Leistungs-bewertung – alles kommt auf den Prüfstand. Die einzige Vorgabe dazu: Es gibt keine Vorgabe.

## Schluss

Eine Richtung, die Entscheider in Wirtschaft, Politik und Wissenschaft auf dem Weg zu mehr Mut aber sehr wohl vorgeben sollten: Die Lust auf Veränderung wecken.

Gerade jetzt haben wir ein ganzes Universum an Möglichkeiten vor uns. Auch wenn manche die Digitalisierung als Bedrohung für unsere Branche betrachten – wir sehen sie als größte Bereicherung seit der Erfindung des Automobils.

Eines gilt für Daimler wie für den Standort Deutschland: Wir haben eine Vielzahl an Kompetenzen, um die uns viele beneiden – von einer praxisnahen Forschung, über innovative Ingenieure, bis hin zu erstklassigen Programmierern und hervorragend ausgebildeten Facharbeitern.

Wenn jetzt noch etwas mehr Mut dazu kommt, bin ich absolut zuversichtlich.

Aber damit meine Rede nicht doch noch länger wird als das Briefing, mache ich hier Schluss.

In freue ich mich auf die Diskussion mit Ihnen und danke für die Aufmerksamkeit.

\*\*\*

[Impressionen zum Forschungsgipfel](#)

[www.forschungsgipfel.de](http://www.forschungsgipfel.de)

---

**Ansprechpartnerin**

Sandra Bühre

Projektleitung Forschungsgipfel

Telefon (02 01) 84 01 - 4 99

Telefax (02 01) 84 01 - 4 31

E-Mail [forschungsgipfel@stifterverband.de](mailto:forschungsgipfel@stifterverband.de)

---