

»Der CEO muss Beziehungen führen, nicht Prozesse«

TRANSFORMATION: Digitalexperte Serhan Ili ist überzeugt, dass die Autoindustrie alte Gewohnheiten ablegen und Führung ganz neu denken muss. VON BETTINA SONNENSCHNEIN

Die Automobilindustrie steht vor der wohl tiefgreifendsten Veränderung ihrer Geschichte. Elektrifizierung, Software Defined Vehicles, neue Regulatorik und geopolitische Spannungen erzeugen eine Dynamik, die alte Gewissheiten auflöst. „Wir erleben kein lineares Update“, sagt Serhan Ili, Innovationsberater und langjähriger Begleiter der Autobranche. „Es ist eher ein neuronaler Umbau der Industrie.“ Im Interview erklärt der promovierte Digitalexperte, warum der nächste CEO eines Automobilkonzerns zwingend ein KI-Experte sein muss – und weshalb Resilienz wichtiger ist als Perfektion.

Herr Ili, Sie wurden einmal als ‚Innovationsflüsterer‘ bezeichnet. Wenn Sie auf die Automobilindustrie blicken: In welcher Lage befindet sich diese Branche gerade?

Wir erleben in der Autoindustrie eine Transformationsphase, wie es sie noch nie zuvor gab. Das ist kein lineares Update, sondern ein Verlust alter Gewissheiten. Elektrifizierung, Software Defined Vehicles, Regulierung und geopolitische Beschleunigung zwingen zu einer mentalen Denkwende. Für mich ist das ein neuronaler Umbau der Industrie. Nicht die Technologie allein verändert die Branche, sondern die Geschwindigkeit, in der sie lernen muss, mit Unsicherheit produktiv umzugehen. Wir müssen uns vom ‚mentalen Dieselmotor‘ verabschieden.

Das klingt nach Schwerfälligkeit. Fehlt der Autobranche die Einstellung zur Revolution?

Absolut. Stabilität wird massiv überschätzt. Die neue Ingenieurskunst ist Resilienz, nicht mehr die Perfektion. Und das Tempo, in dem wir uns gerade bewegen, ist das langsamste, das wir jemals haben werden. Es wird noch viel schneller werden!

Sie betonen oft, dass ein Unternehmen ohne digitale und nachhaltige Ausrichtung keine Zukunft hat. Gilt das besonders für die Autoindustrie?

Es gilt für alle Branchen – Pharma, Chemie, Maschinenbau. Aber die Autoindustrie ist nun mal das deutsche Flaggschiff. Lange ging es hier um das perfekte Spaltmaß, um die erwähnte Perfektion. Aber heute ist das Auto eher eine neuronale Zelle in einer globalen Infrastruktur. Am Beispiel der Autoindustrie lässt sich am deutlichsten zeigen, wie künstliche Intelligenz Transformation erzwingt.

Als Flaggschiff sollte die Autoindustrie dann aber vorneweg fahren. Stattdessen wirkt es so, als laufe sie der internationalen Konkurrenz mit Abstand hinterher.

Jetzt sage ich mal etwas Abgedroschenes, das aber trotzdem stimmt: Jedes Risiko ist eine Chance. Das Problem ist, dass es hier um Transformation und nicht um Veränderung geht. Veränderung heißt, dass man von A nach B geht und dabei genau weiß, wie es bei B aussehen wird. Transformation bedeutet aber, bei A loszulaufen, ohne zu wissen, was einen am Punkt B, C oder D erwartet. Das erzeugt Angst und macht Entscheidungen schwer. Aber genau hier liegt der Wettbewerbsvorteil: Wir müssen Zuversicht schaffen, eine Haltung vermitteln und einen Fahrplan geben, trotz der Unsicherheit.



tauschen. Acht Mitarbeitende, die für sich genommen alle toll waren. Aber ich hatte sie als Team falsch zusammengestellt. Ohne diese radikale Entscheidung gäbe es mein Unternehmen heute nicht mehr.

Wobei ein Konzernchef nicht das persönliche Risiko trägt, das Sie als Gründer hatten. Woher soll der Impuls zum Kulturwandel bei einem angestellten Manager kommen?

Ein CEO muss im Grunde so etwas wie einen hippokratischen Eid leisten: Erfolg unabhängig machen vom Zufall, unabhängig von Eigeninteressen. Und er muss eine Fehlerkultur vorleben, Mut zur Einfachheit haben und Komplexität reduzieren. Die Mitarbeitenden sind doch in der Regel bereit. Was ihnen fehlt, ist die Klarheit: Reiten wir ein totes Pferd oder bauen wir etwas Neues auf?

Sie kritisieren oft das Silodenken in Deutschland. Warum blockiert es die Einführung gerade von KI?

Silos entstehen aus Überlebensinstinkt: Mein Bereich sichert meinen Wert. Aber KI funktioniert nur bereichsübergreifend. Darum muss der CEO Menschen inspirieren, verantwortungsvoll zusammenzuarbeiten. Prozesse müssen so einfach sein wie im privaten Alltag. Wir dürfen nicht draußen digital leben und drinnen analog arbeiten.

Sie haben gesagt, Resilienz schlägt Perfektion. Gilt das auch im internationalen Wettbewerb, zum Beispiel mit China?

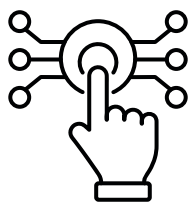
Absolut. Chinesische Marken bieten inzwischen beeindruckende Konnektivität, hohe Reichweiten und digitale Funktionen. Die Grundlagen haben sie sich bei den Deutschen abgeschaut – und weiterentwickelt. Inzwischen merken die Kunden, dass sie hier für ihr Geld einfach mehr bekommen. Für die deutsche Autoindustrie muss das aber gar nicht der Untergang sein. Sie muss nur akzeptieren, dass sie jetzt einmal überholt wurde und es dann genauso machen. Wie in der Formel 1: Die nächste Kurve nutzen, um wieder vorbeizuziehen. KI ist dafür genau das richtige Werkzeug.

Angenommen, Sie dürften morgen selbst einen großen Autokonzern übernehmen – was würden Sie als Erstes machen?

Erstens: klarmachen, dass es darum geht, Beziehungen zu gestalten – zu Mitarbeitenden, zu Kunden und auch zur Technologie. Zweitens: Ich würde Pessimismus verbieten. Als Drittes würde ich versuchen, Komplexität zu reduzieren und Sinn sichtbar zu machen. Und schließlich würde ich alle Geschäftsmodelle infrage stellen.

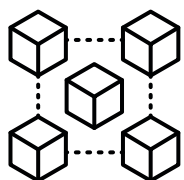
Die nächste Generation von CEOs in der Autoindustrie sollte also kein BWL-Experte sein, sondern ein KI-Spezialist?

Definitiv ja. CEOs der Zukunft müssen KI verstehen, müssen führen und orchestrieren. Sie werden Teams haben, die aus Menschen und KI Agenten bestehen. Ohne dieses Mindset wird man in der Autoindustrie keine Zukunft gestalten können. Im Grunde müssen sie sein wie eine Hummel: Physikalisch kann die eigentlich gar nicht fliegen – aber das weiß sie nicht und tut es trotzdem. Übersetzt heißt das: alte Wahrheiten zu hinterfragen und Technologie als Partner zu nutzen.



Der Experte

Serhan Ili ist Gründer und CEO der Ili.Digital in Karlsruhe und zählt zu den Top-Experten für Innovation, digitale Transformation und digitale Geschäftsmodelle. Nach seiner Promotion am Karlsruher Institut für Technologie begleitete er namhafte Unternehmen dabei, ihren Geist neu zu entfachen und Chancen der digitalen Zukunft systematisch zu nutzen. Seine Expertise liegt in der strategischen Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle, Innovationsmanagement sowie der Umsetzung technologiebasierter Veränderungen.



Welche Rolle spielt dabei künstliche Intelligenz?

Erst muss man verstehen, dass KI den gesamten Produktlebenszyklus betrifft: vom Konzept über Entwicklung und Fertigung bis zur Kundeninteraktion. Fahrzeuge werden dabei zu selbstlernenden Systemen, die das Nutzerverhalten interpretieren. Das steigert die Effizienz, die Qualität, die Sicherheit. Und wenn man das verstanden hat, dann leiten sich daraus Anforderungen an die Führungsetage ab.

Und zwar welche?

Führung im neuen Normal bedeutet Resonanz statt Rationalität. Ein CEO muss Vertrauen in Beweglichkeit übersetzen. Er wird zum Architekten von Bedeutung. Jemand, der Beziehungen führt, nicht Prozesse. Und er braucht Gelassenheit in der Beschleunigung.

Das ist aber nichts, was man an der Universität beigebracht bekommt ...

An der Uni lernt man vieles, aber kaum Empathie, Intuition und Sinnorientierung. Technologisches Grundverständnis ist Pflicht. Aber Empathie bleibt entscheidend: Teams befähigen, agil und mutig zu handeln, dabei aber trotzdem datenbasierte Entscheidungen zu fällen. Das heißt, KI als Co-Intelligenz zu nutzen. Entscheidun-

gen werden datenbasiert – aber mit menschlicher Intuition kombiniert.

Kann der Mensch diese Kombination aus Datenkompetenz und emotionaler Intelligenz überhaupt leisten? Oder brauchen wir am Ende sogar einen KI-CEO?

Wir brauchen keinen KI-CEO, sondern die Koexistenz. Ein Beispiel: Ein Teamleiter sagte mir neulich, sein Team bestehe aus zwölf Personen – sieben Menschen und fünf KI-Agenten. Die Agenten haben Aufgaben, brauchen Führung, Briefings, genau wie Mitarbeitende. Klar, sie arbeiten 24/7, sie sind nie krank – aber alleine können sie nicht existieren. Wettbewerbsvorteile entstehen aus der Kombination von menschlicher und künstlicher Intelligenz.

Wenn Sie mit Autokonzernen arbeiten: Stellen sie fest, dass diese Branche strukturelle Defizite hat, die die Transformation erschweren?

Natürlich. VW ist ein Paradebeispiel: historisch gewachsene Strukturen, Mitbestimmung, komplexe Prozesse. Das hat alles Vor- und Nachteile. Aber man braucht den Mut, sich von alten Systemen zu lösen. Die Intelligenz ist da, aber viele scheuen die nötigen Entscheidungen. Ich habe das selbst erlebt: In meiner Firma musste ich nach drei Jahren das gesamte Team aus-