



Der ideale Platz, um neue Ideen zu entwickeln: Der „Dschungel“ im 18. Stock des TÜV-Hochhauses misst nur etwa 15 Quadratmeter und bietet dennoch Raum für Kreativität.

Durchblick im Dschungel

Der Prüfdienstleister TÜV Rheinland muss umdenken: Künstliche Intelligenz verändert das Geschäft.

Text David Selbach Foto Stephan Ortmanns

Fürs Foto nimmt uns Dr. Matthias Schubert mit in den unternehmenseigenen „Dschungel“. Der Raum mit künstlichen Bäumen und Vogelstimmen liegt auf der Innovationsetage im 18. Stock des TÜV-Hochhauses in Köln. Hier lässt es sich gut über die Zukunft nachdenken. Vorhersagen kann der Leiter der Sparte Mobilität sie natürlich nicht. Aber was da in Sachen New Mobility auf ihn und TÜV Rheinland zukommt, das hat er recht klar im Blick: Er sieht autonom fahrende Robotaxis, derart mit Sensoren vollgestopft, dass sie bei einem Unfall geradezu spüren, welche Schäden entstanden sind. Er sieht Autos, die Messwerte sofort in einen Cloud-Speicher hochladen, wo ein Algorithmus sie mit Unfallmustern vergleicht, automatisch einen Report schreibt – und gleich noch den Restwert des Autos ermittelt.

„Technisch ist das alles möglich“, sagt Schubert. „Ich bin überzeugt, dass wir solche Szenarien sehen werden. Die Frage ist nur, wann.“ Als Executive Vice President Mobilität bei der TÜV Rheinland AG ist es Schuberts Job, diesen Zeitpunkt nicht zu verpassen. Denn wenn es einmal soweit ist, dann wird seinem Geschäftsbereich ein entscheidender Ertragsbringer wegbrechen: die sogenannten Schaden- und Wertgutachten von Fahrzeugen.

Im Auftrag großer Autohäuser, Versicherungen und Leasinggesellschaften begutachten TÜV-Ingenieure Unfallwagen und Leasingfahrzeuge, die zurückgegeben werden, und schätzen deren Restwert. Und obwohl es ein Massengeschäft ist – am größten Rücknahmeplatz kümmert sich TÜV Rheinland um 20.000 Fahrzeuge pro Jahr –, ist der Vorgang bisher nur wenig

automatisiert: Die Gutachter geben Daten und Fotos immerhin in Tablets ein.

„Da klopft die Digitalisierung buchstäblich an die Tür“, sagt Schubert. Leasing und Carsharing ersetzen weltweit immer mehr den Besitz des eigenen Autos. Im professionellen Flottengeschäft jedoch ist Prozessautomation alles, und deshalb steigt der Druck, technische Lösungen wie digitale Bildverarbeitung und künstliche Intelligenz einzusetzen, genauso wie Fahrzeugsensoren, die im Schadenfall wissen, welche Kräfte gewirkt haben. Für TÜV Rheinland heißt das: Es müssen neue, digitale Geschäftsmodelle her. Denn automatische Schaden- und Wertgutachten werden weit weniger Marge bringen als heutige Gutachten. Falls digitale Disruptoren das Geschäft bis dahin nicht komplett an sich gerissen haben.

Deshalb arbeitete TÜV Rheinland mit Porsche Consulting zusammen an einer Digitalisierungsstrategie für den Bereich Schaden- und Wertgutachten. „Wir wollten Impulse von außen“, sagt Schubert. „Es ging auch darum, etwas in Gang zu setzen. Einigkeit darüber zu schaffen, wo Änderungen nötig sind.“ Den Zuschlag erhielt Porsche Consulting, weil die Berater neben den klassischen Methoden auch einen „Business Model Hack“ anregten, mit dem das aktuelle Geschäftsmodell grundsätzlich hinterfragt wird. Anfang 2018 lieferte Dirk Pfitzer, Senior Partner bei Porsche Consulting, die Projektskizze. Drei Wochen später ging es los: Die Porsche-Berater arbeiteten sich ins Thema ein, analysierten, wie TÜV-Gutachter Autos beurteilen, und leiteten aus den vielen Daten eine Prognose ab. Das Ergebnis war ein Schock: Bis zum Jahr 2030 könnte das Geschäft mit Schaden- und Wertgutachten um bis zu 90 Prozent einbrechen. „Spätestens da konnten alle sehen: Das Bedrohungsszenario ist real“, sagt TÜV-Manager Schubert.

Für den eigentlichen Business Model Hack schlossen sich Porsche-Berater mit einer Gruppe von TÜV-Mitarbeitern für knapp zwei Wochen weg. Das Team war gemischt aus Führungskräften und Gutachtern, aufgeschlossenen Erneuerern, aber auch eher traditionell eingestellten Kollegen. Junge Gründer aus der Tech-Szene waren auch dabei. Drei Start-ups stellten digitale Technologien vor, die das Zeug dazu haben, die Welt der Schaden- und Wertgutachten auf den Kopf zu stellen. Anschließend forderten die Moderatoren von Porsche Consulting die Teilnehmer heraus: Wenn ihr Geld und Zeit hättet, wie würdet ihr TÜV Rheinland kaputt machen? Wie würdet ihr angreifen?

„Die Leute konnten alles hinterfragen“, sagt TÜV-Manager Schubert. Entscheidend für den Erfolg des Hacks war auch der Ort: das Gründerzentrum UnternehmerTUM in München. Schubert war wichtig, dass seine Kollegen den Alltag komplett hinter sich lassen: „Ich wollte nicht, dass sie zu Hause schlafen, mit ihren Kollegen zu Mittag essen oder sie am Kaffeeautomaten treffen.“

Das Team leitete her, welche Eigenschaften eine Firma mitbringen müsste, die der schlimmste Albtraum für TÜV Rheinland wäre: Sie muss finanzstark sein, Zugang zu fortgeschrittener KI-Technik haben, Daten vergangener Schadenfälle auswerten können und eine Möglichkeit besitzen, damit in die Märkte des TÜV Rheinland einzutreten. Es folgte der zweite Schock: Dieses „Albtraum-Unternehmen“ gibt es bereits – zumindest ist es nah dran. Der chinesische Online-Handelskonzern Alibaba Group ist im Gebrauchtwagen-geschäft tätig, verfügt also über riesige Mengen an Fahrzeugdaten, er arbeitet an künstlicher Intelligenz zur Schadenbewertung und ist finanziell äußerst potent. Die Chinesen haben bisher bloß noch keinen Zugang zum Markt des TÜV Rheinland. „Dieses Beispiel war ein Augenöffner“, erinnert sich Schubert. „Und es hat bei vielen Kollegen den Schalter umgelegt.“

Von nun an starteten die Teilnehmer des Hacks durch, als wären sie von einer Blockade befreit: Sie entwickelten in Brainstormings neue, vollkommen

andere Geschäftsideen, bei denen sich die Kompetenzen des TÜV Rheinland auch in der digitalen Mobilitätswelt rentabel anbringen lassen. Sie bewerteten bestehende Konzepte, priorisierten die Ergebnisse und sortierten aus. „Besonders hilfreich war das Porsche-Consulting-Modell der strategischen Kontrollpunkte“, sagt TÜV-Manager Schubert. „Damit konnten wir sehr schnell die erfolgversprechendsten Ideen herausfiltern.“

Am Ende hielten Schubert und seine Kollegen fünf „Wachstumsinitiativen“ in den Händen, die – würden sie erfolgreich umgesetzt – das wegbrechende Geschäft mit den Schaden- und Wertgutachten mehr als ausgleichen könnten.

„Jetzt gibt die Mannschaft richtig Gas“, sagt Schubert. Er will den Schwung aus dem Business Model Hack nutzen. Seine Leute arbeiten an einer App, mit der Endverbraucher Unfallschäden aufnehmen können. Ein anderes Team stimmt sich gerade mit einem Start-up über eine Anwendung künstlicher Intelligenz ab. Und weitere Kollegen wollen gemeinsam mit einem Partner die Prozesse zwischen Werkstatt, Versicherung und Gutachter automatisieren.

„Wenn ich mir anschau, mit welchem Enthusiasmus die Leute an diesen Dingen arbeiten, bin ich sehr zufrieden“, sagt Schubert. Aber er weiß auch, dass noch ein langer Weg vor TÜV Rheinland liegt. „Fragen Sie mich in einem Jahr noch mal“, sagt er. „Dann sehen wir, was daraus geworden ist.“

TÜV Rheinland: Auf dem Weg zur New Mobility

Die TÜV Rheinland AG ist ein weltweit führender, unabhängiger Prüfdienstleister mit Hauptsitz in Köln. 20.000 Mitarbeiter weltweit haben im vergangenen Jahr rund zwei Milliarden Euro Umsatz erwirtschaftet. Damit ist das Unternehmen nach TÜV Süd und vor TÜV Nord eine der drei großen TÜV-Organisationen (Technischer Überwachungsverein) in Deutschland. Das Unternehmen mit mehr als 145 Jahren Tradition hat sechs Geschäftsbereiche: Industrie-Service, Produktprüfungen, Gesundheitsmanagement, IT-Sicherheit, Zertifizierungen und Mobilität. Zu Letzterem gehören etwa die in Deutschland vorgeschriebenen Hauptuntersuchungen von Fahrzeugen. Die Sachverständigen des TÜV Rheinland prüfen jedes Jahr in Deutschland sowie in Chile, Lettland und Spanien fast zehn Millionen Fahrzeuge auf Vorschriftsmäßigkeit und Umweltverträglichkeit. Das Unternehmen übernimmt auch Zulassungen und Tests von Fahrzeugteilen, berät Eisenbahn- und Busunternehmen. Für Versicherungen und Leasinggesellschaften begutachten Sachverständige des TÜV Rheinland Fahrzeugschäden und bestimmen den Wert von Fahrzeugen. In den vergangenen Jahren hat das Unternehmen die Weichen auf Digitalisierung gestellt. Im Bereich Mobilität wird an neuen Geschäftsmodellen gearbeitet, weil alternative Antriebe, autonome Fahrsysteme und neue digitale Angebote den Markt verändern.



In Deutschland müssen Neuwagen alle drei Jahre, alle anderen Autos alle zwei Jahre zur Hauptuntersuchung. Dabei schließen die Prüfer von TÜV Rheinland auch einen Adapter an die On-Board-Diagnose-Schnittstelle eines Fahrzeugs an. Mit Laptop, Smartphone oder Tablet können sie dann auf digitale Fahrzeugdaten zugreifen und diese mit Angaben in einer zentralen Datenbank abgleichen.

BUSINESS MODEL HACK

Die Kraft der Zerstörung

Der von Porsche Consulting entwickelte Business Model Hack ist eine Methode des agilen Managements. Unterstützt von Beratern entwickeln Mitarbeiter Ansätze, wie sie das eigene Unternehmen angreifen würden, wenn sie die nötigen Mittel zur Verfügung hätten. Das Motto lautet: „Zerstört euer eigenes Geschäftsmodell – bevor es andere machen.“ Das hilft, neue wettbewerbsfähige Strategien zu entwickeln, bevor echte Disruptoren auf den Plan treten.

