

Der Innovationsflüsterer

Verliert ein alteingesessener Konzern seine Fähigkeit, neue Produkte und Dienste auf die Märkte zu bringen, wird er erst schrumpfen und dann scheitern. Findet ein Start-up nicht die Kraft, nachhaltig innovativ zu sein, kann es nicht wachsen und überleben. Schlanke Strukturen müssen kein Vorteil, Größe kann auch ein Nachteil sein. Entscheidend sei, welcher Geist in einer Unternehmung herrsche, sagt Serhan Ili: „Und der muss vor allem eins sein: offen für Neues“.

Was heute nach einer Binse klingt, hat der Gründer und Chef der Ili.Digital AG vor anderthalb Jahrzehnten genauer untersucht. In seiner damals am heutigen Karlsruher Institut für Technologie (KIT) vorgelegten Doktorarbeit beschrieb er die Theorien und Praxis von Innovation. Das Für und Wider, die Ziele, die Wege und die Mittel. Im ersten Satz seiner Arbeit erklärte er: „Die Automobilindustrie steckt in einer tiefen Krise.“ Diese Krise hat sich bis heute beträchtlich vertieft – und das bringt Ili ins Geschäft.

Binnen weniger Jahre hat er aus einer Ein-Mann-Firma ein 250-Mitarbeiter-Unternehmen gemacht. Spezialgebiet: Wandel, Geschäftsmodell: Beratung. Ili kann mit Vorgaben zur Nachhaltigkeit genauso gut umgehen wie mit den Spielregeln der Digitalisierung oder der Kreislaufwirtschaft. Er hat sich große Worte auf seine Fahnen geschrieben und Konzerne wie BASF, ENBW oder Toyota in der Kundenliste stehen. Seine Mitarbeiter sitzen in Portugal, Pakistan und Deutschland – ein Start-up mit globalem Anspruch.

Er hat Computer- und Netzwerkespezialisten im Team, Programmierer, Daten- und Internetspezialisten, Psychologen, Lehrer und Medizintechniker. Er spricht von Künstlichen Intelligenzen und Machine-Learning genauso wie von Disruptionen, alten Industrien und neuen Herausforderungen. Er hat für die Beratung seiner Kunden ausgeklügelte Fristen und Zeitpläne erstellt, Zwischenziele für den Bau digitaler Prototypen definiert und Endziele für Großprojekte und Geschäftsmodelle formuliert.

Ein guter Rat sei nicht gerade preiswert, sagt er: aber ihn nicht zu haben könne richtig teuer werden. Und viele in der Wirtschaft sehen das angesichts der sich rasch und dramatisch wandelnden Welt genauso. Alte Zöpfe sind abzuschneiden, überkommene Modelle funktionieren nicht mehr; viele Märkte ändern sich – und das ist gut fürs Geschäft. „Ja, wir wollen kräftig wachsen“, sagt er: „Ja, wir sind gut positioniert. Und ja, die Nachfrage ist mittlerweile größer als unser Angebot.“ Das treibt die Preise.

Deutschland hängt nach seinen Worten nicht mehr nur im Innovationsstau. Es stecke in einer ausgemachten Wirtschaftskrise. Er nennt sie hausgemacht: „Wenn wir unsere Hausaufgaben nicht bald gemacht haben, wird es richtig, richtig schwer, den Anschluss wiederzugewin-

Deutschland steckt in der Klemme. Das Land, die Wirtschaft und die Unternehmen wirken wie gelähmt – Serhan Ili kennt den Ausweg.



Serhan Ili

Foto Felix Kaspar Rosic

nen.“ Das Lösungswort heiße: Digitalisierung. Gerade hat er einen KI-Rechner zur Ermittlung des CO₂-Fußabdrucks kleiner Unternehmen erstellen, für den Kunststoffspezialist Renolit eine Kunden-App mit speziellen KI- und 3D-Funktionalitäten schreiben, Batteriehersteller eine digitale Plattform für ein System zum Akku-Recycling und der Versicherungsbranche ein digitales Formularformat für sensible Daten aufbauen lassen.

„Mit KI hat die Digitalisierungsagenda neuen Schwung gewonnen“, sagt er. Schwung, der genutzt werden müsse. Sein eigenes Haus hat Ili quasi durchdigitalisiert. Er sitzt in der Zentrale seines Unternehmens. Die Büros der Firma be-

finden sich in luftiger Höhe über Karlsruhe. Eines der neuen und langgestreckten Gebäude an der großen Ausfahrtstraße der Südstadt. Glas, Stahl und Beton. Ili hatte die beiden Etagen schon gemietet, da war das Haus noch im Rohbau. Knapp anderthalb Jahrzehnte ist das nun her.

Sein Vater war Schweißer bei Mercedes gewesen. Er selbst hatte seinen Traumjob im Management von Porsche an den Nagel hängen müssen. Mit Tränen in den Augen sei er dort vom Hof gegangen. Er brauchte einen neuen Plan fürs Leben, hatte aber bestenfalls eine Idee. Heute ist er sein eigener Herr und regiert über sein eigenes kleines Reich. Lange Gänge, Türen und Büros, Besprechungs-

räume, ein Gym und eine Bar. Zwei Kaffees fauchen aus einer Maschine. „Als ich damals den Mietvertrag unterschrieb, ging ich voll ins Risiko“, sagt er nach dem ersten Espresso. Zunächst hatten den Mietkosten in Höhe eines fünfstelligen Euro-Betrags kaum Einnahmen gegenübergestanden. Ein erster Auftrag brachte ihm kaum 500 Euro ein, für den zweiten erhielt er 1500 Euro. Das reichte nicht aus, die laufenden Kosten zu decken. Seine Familie schaltete plötzlich in den Panikmodus um. „Ich sah zwischen den 500 und den 1500 Euro die 300 Prozent Wachstum.“ Zwangsoptimismus. Heute kann er darüber lachen: „Als ich mich dann fragte, wie ich meinen kleinen Laden denn so richtig zum Laufen bringen könnte und mein Geld in ein, zwei oder auch drei Jahren verdienen wollte, gab ich mir selbst die Antwort: Du musst das machen, was du am besten kannst.“

Mit seiner Erfahrung im Autobau im Rücken und seiner Doktorarbeit im Kopf setzte er auf Innovationsberatung, auf Change-Management, digitale Plattformen, Angebote und Dienste – für Produkte, für Prozesse, für ganze Geschäftsmodelle. Damals ein Novum, heute in aller Munde. „Im Grunde geht es mir darum, unternehmerischen Erfolg unabhängiger von Zufällen zu machen“, sagt Ili. „Zufall und Glück spielen immer eine Rolle, genauso wie die Angst zu scheitern immer eine Rolle spielt. Wichtig ist, wie man damit umgeht.“ Angst könne lähmend oder aber hilfreich sein.

Hilfe für was? „Um seine Lage zu überdenken“, antwortet er. Und dann? „Dann kann man Veränderungen anpacken, alte Geschäftsmodelle über Bord werfen und Neues ausprobieren.“ Krisen müsse man nutzen. Mit den jüngsten technischen Entwicklungen rund um Computer, Software und KI sei eine Entwicklung in Gang gesetzt, die gern auch als disruptiv bezeichnet werde, sagt er. Alles scheine auf den Kopf gestellt zu werden, die Welt gerate aus den Fugen. Deutschland ständen neue Zeiten ins Haus.

Schaffen wir es, die Veränderungen zu gestalten? „Wir müssen, sonst pflügen sie uns unter“, sagt er. Aber schaffen wir das auch? „Ja, doch es liegt derzeit viel Mehltau über dem Land“, sagt Ili. Dies sei lähmend. Deutschland müsse sich auf seine Fähigkeiten besinnen.

„Ich habe da diesen Lieblingsroman“, sagt er, „Der Leopard“. Die Geschichte einer alten sizilianischen Familie in sich wandelnden Zeiten einer längst vergangenen Epoche. Es geht um Liebe und Tod, große Ziele und falsche Werte, soziale Auf- und gesellschaftliche Abstiege, Wirtschaft, Wohlstand und die vergebliche Suche nach der Beständigkeit von Glück. „Ein großartiges Buch“, sagt Ili. Denn nichts sei für immer und alles im Fluss. „Wer sich vor Veränderung verschließt, wer sich nicht an das Neue anpassen kann, geht unter – eher früher als später.“

STEPHAN FINSTERBUSCH