

Wieso scheitert Apple beim Autobau immer wieder?

Der Zusammenarbeit mit etablierten Autoherstellern steht nicht nur das grosse Ego des Tech-Konzerns im Weg



Im Magna-Werk in Ontario werden Schutzbleche inspiziert. Der Zulieferer könnte als Partner für Apple dienen. C. BURSTON / BLOOMBERG

HERBIE SCHMIDT

Apple bringt ein Auto auf den Markt. Dieser Satz wurde bereits so oft geschrieben, dass man geneigt ist, ihn zu glauben. Doch bestätigt hat der Computerriese aus Cupertino das von vielen Insidern kolportierte Projekt Titan bis heute nicht. Auf Anfrage der NZZ will sich Apple zum Thema nicht äussern.

Fakt ist, dass Apple seit 2014 Experten zum Bau eines möglichst vollautomatisch fahrenden Wagens beschäftigt. Dies konnte man im Silicon Valley nicht verheimlichen. Auch nicht die Tatsache, dass der Apple-Entwickler Doug Field, der eine Zeitlang beim Elektroautopionier Tesla gearbeitet hatte, 2018 nach Cupertino zurückkehrte, um das Fahrzeugprojekt zu betreuen.

Seine erste Handlung war 2019 die Entlassung von 190 Fahrwerkexperten, um sich stattdessen mit anderen Fachleuten für ein Fahrzeugbetriebssystem auf den Überbau eines Autos zu kon-

zentrieren. Daraus lässt sich schliessen, dass man bei Apple nicht daran glaubt, eine eigene Fahrzeugplattform für ein Elektroauto mit teilautomatisierten Funktionen herstellen zu können. Dazu würden Fahrwerk und Antriebskomponenten wie Elektromotoren und Batterien gehören. Zu sehr zögerte sich die Entwicklungsphase in die Länge.

Also – so behaupten zumindest Analytiker, die sich mit Apple auskennen – ist die Firma auf Partnersuche in der Autoindustrie. Es fielen Namen wie BMW, Nissan, Stellantis und der Startups Canoo, das 2018 von ehemaligen BMW- und Opel-Managern gegründet wurde.

Jüngst bestätigte der südkoreanische Autokonzern Hyundai, dass man Gespräche zum Bau eines gemeinsamen Fahrzeugs führe. Die koreanische Zeitung «Dong-a Ilbo» schrieb, dass Apple plane, 3,6 Mrd. \$ in die Hyundai-Schwestermarke Kia zu investieren. Der Analyst Ming-Chi Kuo von TF Securi-

ties will von Zulieferern des Computerriesen erfahren haben, dass das Apple-Auto die neue Hyundai-Elektroauto-Plattform E-GMP verwenden soll.

Kuo weiss offenbar noch mehr. So sagte er kürzlich auf «MacRumors»: «Apples enge Zusammenarbeit mit bestehenden Herstellern wie der Hyundai-Gruppe, GM und PSA wird die Entwicklungszeit deutlich verkürzen. Sie verfügen über grosse Erfahrung bei der Entwicklung, Fertigung und Homologation von Fahrzeugen. Wir glauben, dass Apple diese Ressourcen nutzen wird, um sich auf die Entwicklung von Hard- und Software fürs autonome Fahren zu konzentrieren.»

Koreaner steigen aus

Kuo sieht auch die Bereiche Halbleiter, Batterietechnologie, Aussenhaut und Raumaussparung als Apples Stärken in einem solchen Projekt. Hinzu kommen neuartige Benutzerschnittstellen und

die Integration von Apples bestehendem Ökosystem.

Das tönt alles sehr plausibel. Doch Hyundai hat sich Anfang Februar von den Gesprächen zurückgezogen, ohne Gründe anzugeben. Fragt man Autohersteller, hüllen sie sich in Schweigen. «Über Pläne anderer Firmen geben wir keine Auskunft», heisst es durchwegs. Apple selbst negiert gar die Existenz eines Autoprojekts.

Betrachtet man das Unterfangen näher, dürfte es wohl mindestens zwei Gründe dafür geben, dass der Kreis der Autobauer für ein Apple iCar immer kleiner wird: Da wäre etwa die Prämisse von Apple, iCar in Nordamerika zu bauen. Dies sickerte bei Kia durch, wie auch das erwartbare Ansinnen von Apple, Hard- und Software unter eigener Hoheit zu behalten. Damit wären für die Autohersteller nicht nur Hard- und Software aus Cupertino unerreichbar, sondern auch die damit generierten Benutzerdaten.

Seien es GPS-Daten oder persönliche Vorlieben des Fahrers beim Infotainment oder bei der App-Nutzung – Kenner sprechen bei den Daten vom «letzten Goldschatz», den es noch zu heben gibt. Der Vermarktung von Lieblingsmusik, -essen, -lektüre oder -einkaufsportalen sind keine Grenzen gesetzt. Dabei bleiben die persönlichen Daten zwar das Eigentum des Nutzers, er stimmt in der Regel jedoch der anonymisierten Weitergabe an den Autohersteller zu.

Google hat bereits ein Betriebssystem für Automobile entwickelt, mit dem sich jede Menge Benutzerdaten abgreifen lassen. Gewisse Hersteller haben die Gefahr erkannt und arbeiten an eigenen Betriebssystemen, doch Volvo/Polestar, Ford und Stellantis sind schon mit Google verhandelt. Insofern findet der Wettlauf um die Hebung des Goldschatzes noch ohne Apple statt. Ein weiterer Grund, warum ein Fahrzeug zu den grossen Begehrlichkeiten in Cupertino gehören dürfte.

Ein zweiter wichtiger Grund liegt in der Auslegung einer Partnerschaft zwischen einem Elektroauto-Plattformlieferanten und Apple. Wie Stefan Bratzel, Leiter des Center of Automotive Management in Bergisch Gladbach, vermutet, liegt die Schwierigkeit, mögliche Partner zu finden, am Selbstverständnis von Apple: «Wenn Apple etwas unter-

nimmt, dann ist es von vorne bis hinten ein Apple-Produkt», sagt Bratzel. «Dies ist der Anspruch bei Apple. Alle, die da mitarbeiten, sind quasi Zulieferer zweiter und dritter Ordnung. Und das steht in krassem Widerspruch zu der Art, wie sich Autohersteller selbst definieren.»

Dies lässt sich auch aus der jüngsten Episode mit Kia herauslesen. Aus dem Dunstkreis der Hyundai-Gruppe war zu erfahren, dass der koreanische Konzern eine Zusammenarbeit mit der stärksten Marke weltweit fürchte. Ein Kia-Logo hätte wohl kaum auf der Front des Apple-Autos Platz gefunden. Das Renommee von Apple wüchse, Kia wäre nur der Zulieferer, von dem keiner spricht.

Wer aber könnte noch für den Bau eines Apple-Autos infrage kommen? Zwei Möglichkeiten kristallisieren sich heraus: Magna als Hersteller gesamter Fahrzeuge, etwa für Jaguar Land Rover und andere, wäre ein passender Zulieferer, der nicht mit der eigenen Marke im Vordergrund stehen will. «Ein Zulieferer wie Magna mit der gesamten Fahrzeugkompetenz, der auch noch in den USA und Kanada stark ist, da könnte die Reise hingehen», meint Bratzel.

Chance für Unpräzise

Dies sieht auch Anja Schulze, Leiterin des Swiss Center for Automotive Research der Universität Zürich, so. «Alle anderen Autobauer haben ihr Netzwerk an Zulieferern, das sich über die letzten fast hundert Jahre ausgebildet hat, und haben sich damit selbst eine Machtposition verschafft», sagt sie. «Und jetzt kommt plötzlich ein Quereinsteiger. Eine Machtverschiebung wollen die Autobauer nicht. Bei Magna wäre das hingegen kein Problem.»

Eine zweite Variante wäre gemäss Bratzel «ein schwacher Hersteller, der froh um Aufträge ist. Das könnte ein Chinese sein.» Aufgefallen ist letzthin, dass der chinesische Apple-Zulieferer Foxconn bereits mit den Autokonzernen Geely und Byton für die Herstellung von Komponenten zusammenarbeitet.

Nicht infrage für die Partnerschaft mit Apple kommen jedenfalls Autokonzerne, die sich bereits mit Google auf die Verwendung von Android Automotive als Betriebssystem geeinigt haben. Für Ford, Volvo, Renault und Stellantis ist Apple kein möglicher Partner.

Italiens Kaffeehersteller suchen neue Wachstumsfelder

Der Unternehmer Andrea Illy holt externe Investoren ins Boot – Segafredo dagegen kehrt der Börse den Rücken

GERHARD BLÄSKE, MAILAND

In ganz Italien gibt es rund 140 000 Kaffeebars. In der Coronavirus-Pandemie kämpfen viele von ihnen ums Überleben. Das bekommen auch die grossen italienischen Kaffeeunternehmen zu spüren, wie Andrea Illy, Verwaltungsratspräsident des gleichnamigen Herstellers aus Triest, im Gespräch mit der NZZ sagt.

Die Verkaufszahlen im Ausser-Haus-Geschäft, das für 60% der Erlöse stehe, seien stark eingebrochen. «Aber wir haben vieles durch mehr Verkäufe in den übrigen Bereichen, etwa von Kaffee kapseln, durch die Digitalisierung, E-Commerce und mehr Verkäufe in Supermärkten wettgemacht», sagt er und fügt hinzu: «Wir schreiben weiter schwarze Zahlen.» Illy kam 2019 auf einen Um-

satz von 521 Mio. €. Andrea Illy glaubt, dass die Veränderungen dauerhafte Folgen haben werden: weniger Reisen, mehr Home-Office. Von der italienischen Politik ist der Unternehmer genervt. Und er klagt über eine Bürokratie, die «unvorstellbar gross ist und die Entscheidungsprozesse bremst». Unternehmerisch dagegen gibt Illy Vollgas. In Italien mit seinen mehr als 800 lokalen Kaffeeproduzenten, einer sinkenden Bevölkerungszahl und einem schon sehr hohen Kaffeekonsum sieht er kaum Wachstumspotenzial. Dass Starbucks vor ein paar Jahren einige Kaffeehäuser im Land eröffnet habe, habe eher «symbolische Bedeutung».

Massimo Zanetti wird dekotiert

Illy ist eine der drei exportstarken italienischen Marken, zu denen auch die Massimo Zanetti Beverage Group (MZB) gehört. Die Gesellschaft kontrolliert weltweit 40 Gesellschaften. Ihr Flaggschiff ist Segafredo aus Bologna mit einem internationalen Franchisensetz von 400 Cafés. MZB zieht sich in diesen Tagen von der Mailänder Börse zurück. Die Aktionäre mit Kapitalanteilen von über 95% haben einem Übernahmeangebot des langjährigen CEO und Mehrheitsaktionärs

Massimo Zanetti zugestimmt. Zanetti begründet den Rückzug damit, dass die Kotierung nicht die erhofften Vorteile für die Gruppe gebracht habe. Er plant nun eine Umstrukturierung. Nach einem Umsatz von 915 Mio. € im Jahr 2019 sind die Erlöse per Ende September 2020 um 8,4% auf 610,6 Mio. € zurückgegangen. Unter dem Strich stand ein Verlust von 20,4 Mio. €.

Grösster italienischer Kaffeehersteller ist Lavazza mit Erlösen von 2,2 Mrd. \$ (Zahlen von 2019), davon stammen 70% aus dem Export. Das mehr als 120 Jahre alte Turiner Unternehmen ist durch Übernahmen, etwa des Kaffeegeschäfts von Mars, sowie Verkäufe von Kaffee kapseln und Kaffee maschinen gewachsen.

Illy erhebt den Anspruch, den weltweit besten Kaffee zu produzieren. Er setzt auf Expansion, vor allem in den USA. «Die USA sollen unser grösster Einzelmarkt werden.» Er habe dabei vor allem die 10% der Kaffeetrinker im oberen Preissegment im Visier, die von den lokalen Produkten enttäuscht seien.

Die USA tragen derzeit 20% zu den Illy-Erlösen bei, Italien 35%, Europa insgesamt 60%. In der Schweiz, wo die Markenrechte für den Namen Illy bei einem langjährigen Partner liegen, wird Illy-Kaffee unter dem Namen Amici

verkauft. Für die Expansion in die Vereinigten Staaten hat Illy die Private-Equity-Gesellschaft Rhône Capital mit ins Boot genommen. Diese habe Expertise bei Operationen, bei denen sie nur einen Minderheitsanteil halte, und zudem Erfahrung mit dem Verkauf euro-



Andrea Illy
Präsident
des Verwaltungsrats
von Illycaffè S.p.A.

päischer Konsumgüter in den USA, begründet er die Partnerwahl.

Illy hat sich von einem reinen Familienunternehmen zu einem Unternehmen mit professioneller Führung auch durch einen familienfremden Geschäftsführer gewandelt. Der letzte Schritt dabei war die Öffnung des Kapitals. Einen späteren Börsengang schliesst Illy zumindest nicht aus. Für den von seinem Bruder Riccardo geleiteten Polo del Gusto und die Nicht-Kaffee-Aktivitäten (Tee, Schokolade, Wein, Konfitüre) ist das schon vorgesehen. Zurückziehen

will sich die Familie jedoch nicht. Mit Riccardo Illys Tochter Daria ist bereits die vierte Generation im Verwaltungsrat vertreten.

Es sei nicht geplant, dass Rhône Capital den Anteil erhöhe – auch nicht im Zuge des Ausstiegs seines Bruders Francesco, dessen Anteil die drei anderen Geschwister übernehmen würden. Sie finanzierten das mit eigenen Mitteln und Erlösen aus dem Verkauf an Rhône Capital.

Wachstum bei Kapseln

Bedeutende Wachstumsimpulse kämen aus der Lizenzvereinbarung mit der zur Reimann-Holding gehörenden JAB: Der Partner hat für Illy die weltweite Herstellung und den Vertrieb von Nespresso-kompatiblen Aluminiumkapseln übernommen. Dies laufe «sehr, sehr zufriedenstellend und beschert uns das prozentual grösste Wachstum», betont Illy.

Weil der Klimawandel auch die Zukunft des Kaffees bedroht, forscht Illy an neuen Zusammensetzungen und an nachhaltigeren und besser angepassten Kaffeesorten. Andrea Illy hat sich zum Ziel gesetzt, zum hundertsten Geburtstag des Unternehmens im Jahr 2033 komplett CO₂-frei zu produzieren.

ANZEIGE

Finanzmarkt

Wir kaufen Ihre lastenfreie
Aktiengesellschaft (Mantel)
zu Höchstpreisen. Sie ersparen sich
weitere Kosten. Tel. 044 488 40 60
www.blum-treuhand.ch