H+ KI

„Die Chinesen haben bei der Hardware-Performance die Nase vorn“

Till Reuter hat einst Kuka nach China verkauft. Heute leitet er die Schweizer Dormakaba. Im Interview spricht er über den Sinn einer Vermögensteuer und Deutschlands Chancen in der Robotik.

Axel Höpner, Peter Brors
23.11.2026 - 15:56 Uhr



Dormakaba-CEO Reuter: Sein neuer Konzern kooperiert mit dem Roboterhersteller Anybotics. Foto: Dormakaba

Zusammenfassung

München. Till Reuter kommt noch häufig nach Deutschland. An der TU München hält der ehemalige Chef des Robotikkonzerns Kuka Vorlesungen über „Globalisierung und Digitalisierung als Herausforderung“. Der Schweizer Spezialist für Zutrittsysteme, Dormakaba ☑, den er heute führt, hat starke Wurzeln in Deutschland

Wurzeln in Deutschland.

„Bei uns fehlt die Lust zu gewinnen“, sagte er im Gespräch mit dem Handelsblatt. Das deutsche Exportmodell sei angesichts des Strategieschwenks der Chinesen nicht rechtzeitig umgestellt worden, die Energiekosten zu hoch.

Allerdings sieht er auch Erben und Unternehmer in der Verantwortung, zum Aufbau eines Technologie-Ökosystems beizutragen. In Deutschland gebe es wie in den USA auch Personen, die 20 oder 30 Milliarden Euro geerbt oder aufgebaut hätten. „Aber die helfen nur selten anderen Entrepreneuren, damit diese noch größer werden als sie selbst.“

Die Kluft zwischen Arm und Reich werde größer. „Ab einem gewissen Level finde ich eine Vermögensteuer ehrlicherweise nicht ganz falsch“, sagt er. Die gesellschaftliche Balance und die Chancengleichheit seien immer eine Stärke Europas gewesen.

Lesen Sie hier das Interview mit Till Reuter

Herr Reuter, Sie waren gerade in Asien und davor in den USA und sind jetzt zu Besuch in Ihrer alten Heimat. Was waren die Erkenntnisse Ihrer Reise um die Welt: Steht Deutschland so schlecht da, wie alle glauben?
Ich bin jetzt für Deutschland aktuell nicht so negativ. Aber die Frage ist, wo wir morgen stehen. Es gibt dieses schöne Sprichwort: „In Amerika wirst du reich, in Asien arbeitest du und in Europa machst du Urlaub.“ Ich liebe Europa, aber wir wollen hier auch arbeiten und erfolgreich sein. Dafür braucht man aber diese Energie, die man woanders erlebt.

Wo haben Sie diese Energie konkret gespürt?
In den USA hatte ich auf der Dreamforce-Konferenz des US-Unternehmens Salesforce genau dieses Gefühl. Alle brennen, vor allem für Künstliche Intelligenz und Cloud-Infrastruktur.

Und in Asien?
Da habe ich erst unser Werk in Singapur besucht. Das Land hat teilweise ähnliche Probleme mit zu teurer Produktion wie in Deutschland. Die Regierung aber sagt den Firmen: Optimiert eure Wertschöpfung in Malaysia, wo ihr mit niedrigeren Kosten arbeiten könnt, und macht in Singapur die höherwertigen Leistungen über Innovation. In dieser Offenheit hat mir so etwas in Europa noch niemand gesagt.

Vita Till Reuter

Der Manager

Das Unternehmen

Wie ging die Reise weiter?
Ich bin dann von Hongkong nach Taishan gefahren, wo wir auch ein Werk haben. Auf dieser neuen Autobahn bin ich gefühlt zwei Stunden lang als einziger Autofahrer unterwegs gewesen. Die Gegend ist wirtschaftlich noch nicht entwickelt – aber die Infrastruktur steht bereits. In Shenzhen habe ich dann wieder diese Energie gespürt, etwa rund um das Thema humanoide Roboter und Sicherheitstechnik. Dieses Energielevel müssen wir in Europa wieder erreichen.

Wie soll das gehen?
In Amerika gibt es ein Ökosystem, in dem Start-ups extrem unterstützt werden. Firmen wie Anthropic und erfolgreiche Gründer investieren überall Milliarden, und das ist dann ein Selbstläufer auf höchstem Niveau. Die Firmen katapultieren sich gegenseitig nach oben. Bei uns gibt es auch Personen, die 20 oder 30 Milliarden Euro geerbt oder aufgebaut haben. Aber die helfen nur selten anderen Entrepreneuren, damit diese noch größer werden als sie selbst.

Wie erklären Sie sich das unterschiedliche Energielevel?
Bei uns fehlt die Lust zu gewinnen. In den USA und in China gehen sie auf den Platz und sagen: We want to win. Bei uns formuliert man andersherum: Ich will nichts verlieren. Die anderen wollen gewinnen, wir wollen nichts verlieren.

> Wir hätten unsere Strukturen früher anpassen müssen.

Bei uns gibt es oft eine Neiddebatte, wenn einer gewonnen hat. Wie sehen Sie die Diskussionen um Vermögensteuer und Enteignungen in Deutschland?
Bei der Vermögensteuer sage ich: Die Schweiz macht es ja auch. Ich hatte vermögende Menschen als Aktionäre oder Eigentümer. Für die war das immer ein riesiges Thema: Ich habe das Geld schon versteuert und soll es noch einmal versteuern. Ab einem gewissen Level finde ich eine Vermögensteuer ehrlicherweise aber nicht ganz falsch. Die Schere zwischen Arm und Reich wird

größer. Die gesellschaftliche Balance war immer eine Stärke Europas, auch die Chancengerechtigkeit.

Die gibt es jetzt nicht mehr?
In Deutschland war es immer gesichert, dass man eine vernünftige Ausbildung bekommt. Der Mittelstand und Menschen mit normalem Einkommen müssen heute aber aufpassen, dass sie nicht selbst zurückfallen. Ältere haben ein Riesenproblem mit der Rente. Wenn Sie sich ansehen, was Eltern oder Großeltern bekommen, sind es vielleicht 1500 oder 2000 Euro. Hier baut sich Frust auf, und deshalb sehen wir die Entwicklungen an den politischen Rändern.

Für die Vermögensteuer haben Sie eine gewisse Sympathie. Bei geplanten Enteignungen wie in Berlin sieht das vermutlich anders aus.
Das habe ich ehrlicherweise nicht erwartet. Ich glaube aber, das ist wie ein Pendel. Es schlägt nach rechts und nach links aus, das haben wir jetzt auch bei den Wahlen in den USA gesehen. Es wird sich wieder beruhigen. Aber klar ist: Enteignung passt nicht zum Grundgesetz.

Wie wird das aus dem Ausland gesehen? Fühlen sich Investoren in Deutschland noch willkommen, wenn sie so etwas sehen?
Mein China-Eindruck ist: Man sieht in Deutschland und Europa, dass wir die notwendigen Schritte nicht umsetzen. Ich glaube, die Entwicklung in Deutschland ist China inzwischen ziemlich egal. Die USA sehen vielleicht noch den Talentpool bei uns: Wir haben die duale Ausbildung und gute Universitäten.

Kommentar
Die Zukunft hat in Deutschland keine Lobby
Sebastian Matthes

Reicht das, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen?
Das deutsche Modell nach dem Krieg war ein erfolgreiches, aber extremes Exportmodell. Unsere Produktionskapazitäten waren größer, als Europa sie braucht. Durch den China-Schub von 2010 bis 2016 haben wir sie noch erweitert. Das Ziel der Chinesen war aber, dass jede ihrer eigenen Regionen autark wird, mit der Wertschöpfung für den regionalen Konsum. Damit sank das Exportpotenzial Europas. Wir hätten unsere Strukturen früher anpassen müssen. Das ist zu spät und zu langsam passiert. Wir haben die Gewinne aus China von 2010 bis 2018 nicht genutzt, um früher gegenzusteuern.

Welche Fehler wurden noch gemacht?
Eines der größten Themen sind die Energiekosten. Sie sind zentral für KI, für Datenzentren und für viele Firmen, die bei uns noch erfolgreich sind. Und im

Übrigen wurden auch beim Dieselskandal Fehler gemacht.

Von den Unternehmen?
Nicht nur, auch von der Politik. Man hätte überlegen können, wie man den Fehler

behebt, ohne die gesamte Industrie zu zerstören. Die Politik hat meines Erachtens eskaliert, statt zu deeskalieren. Die Folge: Das gesamte Ökosystem Automotive ist auf dem Rückzug und das betrifft zunehmend auch den Bereich der Elektrofahrzeuge. Wir haben damit China ermöglicht, eine der größten Automobilproduktionen der Welt aufzubauen.

Da wurden doch schon auch viele strategische Fehler von den Unternehmen gemacht.
Das stimmt schon. Aber wir müssen helfen, dass unsere Firmen die Transformation mitmachen und neue Kapazitäten nicht woanders entstehen

In der Robotik entsteht derzeit viel anderswo. War der Verkauf von Kuka an die chinesische Midea unvermeidbar?
Als 2016 das Angebot von Midea kam, war es meine Aufgabe als CEO zu prüfen, ob es Alternativen gibt. Siemens ☑ war ein möglicher Käufer, dort fand man aber einen Preis pro Aktie von 115 Euro zu teuer, der Kurs lag damals bei 85. Fünf Jahre früher hätte Siemens Kuka viel günstiger bekommen können. Auch mit Schaeffler ☑ haben wir damals gesprochen und einigen weiteren Interessenten.

Die Lesart, der Investmentbanker Reuter habe Kuka nach China verkauft, stimmt aus Ihrer Sicht also nicht.
Nein. Ich bin nicht froh, dass es keine Alternative zum Verkauf von Kuka nach China gab. Mein Herzblut hing an dem Unternehmen. Schließlich habe ich die Firma zehn Jahre mitentwickelt. Und außerdem gab es zwei deutsche Großgesellschafter, die den Verkauf hätten verhindern können – was sie schließlich aber auch nicht wollten. Wir wären heute wahrscheinlich auch bei humanoiden Robotern vorn dabei, wenn Kuka eigenständig geblieben wäre.

Hochautomatisierte Fertigung von Dormakaba in Wetzikon: Vor allem in einem Auslandsmarkt besteht Nachholbedarf. Foto: Dormakaba

Also bedauern Sie den Verkauf?
Der größte Robotikmarkt ist nun mal China. Strategisch ist es für Kuka wahrscheinlich gut gewesen. Meinen chinesischen Gesprächspartnern zufolge ist Kuka heute in China Nummer eins und weltweit Nummer zwei. Diese Strategie ist aufgegangen. Der Nachteil: Das „Center of Gravity" liegt immer dort, wo der Eigentümer sitzt.

Hätte die Bundesregierung eingreifen müssen?
Damals war Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel aktiv, und wir haben mit der KfW gesprochen. Die Frage ist, was man schützen will. Kuka war 2009 quasi pleite, da hat sich niemand dafür interessiert. Sieben Jahre später war die Firma bekannt, Teil der Digitalisierung und ein Aushängeschild. Und auf einmal waren wir kritische Infrastruktur. Für die Firma war es richtig, die Investoren sind zufrieden. Für den Standort Deutschland war es weniger gut. Mir geht es um das

Ökosystem drumherum: Connected Drive, autonomes Fahren, Kommunikation, Infrastruktur. Das entsteht jetzt in China.

Ist Deutschland bei den Humanoiden denn schon abgehängt? Oder können die Start-ups Neura und Agile noch eine weltweit führende Rolle spielen?
Die Konkurrenz ist mit Boston Dynamics, Figure-AI, an dem ich früh beteiligt war, und Teslas Optimus in den USA sowie Unternehmen wie Unitree aus China groß. Agile hat eine gute Hand und einen guten Roboterarm und macht gute Technologie.

Und Neura Robotics?
Bei Neura war ich im Board. David Reger kommt aus der Mechatronik, entscheidend wird aber die Software sein. Sein Partnermodell bleibt interessant: Mit jedem großen Partner entsteht eine Applikation, die zwei Jahre exklusiv bleibt und danach in den App-Store kommt – das ist sicher auch ein gutes Marketingkonzept.

Marketing allein wird nicht reichen. Wie stehen die Chancen der deutschen Unternehmen denn nun?
Entscheidend wird die KI sein, und gerade da haben die Hersteller aus den USA einen Startvorteil. Irgendwann gibt es Hardware für 20.000 bis 25.000 Euro. Dann ist die Frage, welches Gehirn man hineinsteckt und welche Daten man hat. Die Chinesen haben bei der Hardware-Performance die Nase vorn, mit stärkeren Motoren.

Viele argumentieren, die Deutschen hätten bei Physical AI – also der Verknüpfung von Hardware mit KI – eine Chance, weil sie die Fabriken und die Daten haben.
Es gibt ja die Idee, dass gerade im Mittelstand ein paar humanoide Roboter an bestimmten Stellen anstatt der menschlichen Mitarbeiter stehen. Da wird dann versucht, für das Training Daten zu gewinnen, indem die Mitarbeiter zum Beispiel

Handschuhe mit Sensoren anziehen oder eine Kamera auf den Kopf bekommen. Aber das geht nicht weit genug.

Warum nicht?
Die größte Effizienz kommt nicht daraus, den Prozess mit Menschen nachzubauen. Sie kommt aus der Frage, ob ich den Prozess selbst anders gestalten kann. Wenn ich das Regal ein wenig schräger stelle, fallen die Teile von selbst heraus. Dann brauche ich niemanden, der sie einlegt. Das ist der Schatz, den man heben kann.

Die Hoffnung, dass kollaborierende Roboter dem Menschen zur Hand gehen, hat sich bislang kaum erfüllt, warum?
Das stimmt. Der Cobotmarkt ist nicht so geflogen, wie wir dachten. Aber der Cobot ist so etwas wie die Mutter der Humanoiden. Die Technologie, Sensoren und Antrieb zu miniaturisieren und Getriebe, Motor und Antriebstechnik in einer Einheit zu vereinen, war eine Vorstufe der Humanoiden. Davon profitieren jetzt alle.

In welchen Branchen sehen Sie in Deutschland noch das Energielevel, das Sie insgesamt vermissen? Sie investieren ja selbst in Start-ups?
Das betrifft sicherlich den Defense-Tech-Bereich, und hier haben wir mit Firmen wie Quantifor, die vor allem softwaregetrieben sind und die ich mal mitgegründet habe, immer noch gute Chancen, im internationalen Wettbewerb mitzuhalten.

Eishotel Sorrisniva: Dormakaba-Technologien sichern Zugänge in Hotels und an Flughäfen. Foto: Dormakaba

Um Sicherheitstechnologien geht es auch bei Dormakaba. Seit drei Jahren führen Sie den Konzern. Wie ist die Stimmung in der Schweiz?
Die Schweiz ist ein wenig die Insel der Glückseligen. Die Abhängigkeit von der Autoindustrie ist viel kleiner. Zudem ist die Situation bei der Energieversorgung entspannter. Wir haben rund 60 Prozent Wasserkraft aus den Stauseen.

Aber die Lohnkosten sind in der Schweiz auch hoch.
Die Löhne sind höher als in Deutschland, aber die Flexibilität ist größer. In Deutschland muss ich Sonderschichten frühzeitig anmelden, und Wochenendarbeit kostet doppelt oder dreifach. In der Schweiz sage ich am Donnerstag, dass am Wochenende gearbeitet wird. Dadurch relativieren sich die höheren Preise.

Wo liegt die größte Herausforderung für Dormakaba?
Im Sommer haben wir unser Transformationsprogramm abgeschlossen. Jetzt wollen wir noch stärker auf Wachstum umschalten. Dormakaba gehört zu den Top drei weltweit bei Zugangssystemen, vom Türschließer bis zur Hotelkarte. Unsere beiden großen Konkurrenten machen circa 80 beziehungsweise 50 Prozent ihres Umsatzes in den USA, wir nur etwa 25 Prozent. Die Margen sind dort höher als in

Europa. Wenn ich in fünf Jahren erfolgreich sein will, muss ich dort wachsen.

Planen Sie auch Akquisitionen in den USA?
Ja, wir wollen weiter zukaufen. Wir haben eine Firepower von 800 Millionen bis zu einer Milliarde Franken**.**

Können Sie konkrete Umsatzziele für die USA nennen?
Wir wollen den Umsatz in den USA in drei Jahren von 700 Millionen auf eine Milliarde Schweizer Franken steigern.

Und im Rest der Welt?
Konkrete Wachstumsziele kann ich da noch nicht nennen. Wir wollen aber verstärkt nicht nur die Distributoren kennen, sondern auch den Endkunden und dort Mehrwert liefern. Auf unserem Kapitalmarkttag am 18. November werden wir darüber weiter informieren.

Was heißt das konkret?
Der Flughafenchef will, dass Passagiere schnell vom Parkplatz durch die Security kommen, idealerweise noch viel Zeit zum Einkaufen haben und dann zügig boarden können. Wir haben mit Rohde & Schwarz eine Kooperation beim automatisierten Security Check. Wir gestalten Flughafen-Lounges, das Boarding und die Durchgänge. Für Hotels bieten wir digitale Schlösser und die Software, mit der Gäste ohne Rezeption einchecken und ihr Zimmer, das Fitnessstudio oder die

Garage erreichen, etwa für große, globale Hotelketten. Wir verkaufen Sicherheit.

Verwandte Themen

Deutschla... Folgen | USA Folgen | China Folgen | Europa Folgen | Schweizer ... Folgen | Siemens Folgen

Fühlen Sie sich bei Dormakaba wohl? Vorhin hat man ja auch viel Leidenschaft für die Robotik herausgehört.
Mir macht es viel Spaß. Mit drei Milliarden Umsatz und 15.000 Mitarbeitenden ist das eine Größe, bei der man mit dem Team viel bewegen kann. Bei ganz großen Konzernen sind die gestalterischen Freiheitsgrade oft eingeschränkter. Meine Begeisterung für Robotik kann ich auch in meiner heutigen Funktion bei Dormakaba einbringen: So haben wir in einem Pilotprojekt mit dem Schweizer Robotikunternehmen Anybotics vor Kurzem erfolgreich getestet, wie autonome Inspektionsroboter gesicherte Türen in industriellen Umgebungen passieren können.

Herr Reuter, vielen Dank für das Interview.

Mehr: Humanoide Roboter aus Deutschland: Agile Robots mit 8,5 Milliarden Dollar bewertet H+

Erstpublikation: 22.11.2026, 15:17 Uhr.