

Warum Tesla die Autobauer das Fürchten lehrt

Die Autobranche steckt im größten Umbruch ihrer Geschichte. Wie in anderen Fällen ist es ein externer Akteur, der den Wandel vorantreibt. Was macht Tesla besser?

VON Stefan Bratzel | 18. April 2016 - 16:40 Uhr

© Hannibal Hanschke/Reuters

Ein Tesla-Autohändler in Berlin

Die Autoindustrie steht erstmals vor einem disruptiven Wandel. Digitalisierung, autonomes Fahren und Elektromobilität verändern die konstitutiven Pfeiler der 130 Jahre alten Branche. Disruptive Veränderungen werden aber häufig von unbekanntem, branchenfremden Akteuren initiiert. Sie haben ein innovatives Produkt, eine neue Technologie oder ein anderes Geschäftsmodell, adressieren latente Kundenbedürfnisse und schaffen einen neuen Markt.

In der Automobilindustrie dürfte Tesla ein solcher *Game Changer* sein. Worauf beruht der Erfolg des kalifornischen Unternehmens und was können die etablierten Automobilhersteller davon lernen?

1. Design und Technologie schaffen überlegenen Kundennutzen

STEFAN BRATZEL

Professor Stefan Bratzel leitet das Center of Automotive Management (CAM) an der Fachhochschule der Wirtschaft in Bergisch Gladbach.

Die neuere Geschichte des Elektroautos lässt sich in die Zeit vor und die Zeit nach Tesla einteilen. Vor der Markteinführung des Tesla Roadsters im März 2008 haben sich nur wenige Hersteller mit dem Thema Elektromobilität beschäftigt und Elektroautos haftete das Image von Krankenfahrstühlen an. Seit dem Verkauf des Tesla Roadsters und noch mehr des Model S ist klar, dass Elektromobilität cool sein und Begehrlichkeiten bei Kunden wecken kann. Tesla überzeugt durch futuristisches Design, fortschrittliche Technologie, hohe Fahrleistung und großen Fahrspaß. Der Newcomer bietet damit in wichtigen Teilbereichen einen teilweise höheren Kundennutzen als die Premiumhersteller mit ihren Benzin- und Dieselmotoren.

Gleichzeitig hat Tesla die Kunden technologisch überzeugt. Das Model S überwindet die Reichweitenangst, die den Kaufimpuls für Elektroautos hemmt, mit Hilfe einer großen Zahl von Lithium-Ionen-Akkus, die Reichweiten von über 500 Kilometern ermöglichen. Dabei erfüllt Tesla hohe Qualitäts- und Sicherheitsstandards.

Während andere Automobilhersteller in vielen Ländern die fehlende Ladeinfrastruktur als Hemmnis beklagen, hat Tesla in wichtigen Märkten ein eigenes Netz von Schnellladestationen aufgebaut, das eine Weiterfahrt nach 30 Minuten ermöglicht. Damit sind Tesla Modelle als Langstreckenfahrzeuge praktikabel einsetzbar. Das Angebot des kostenfreien Schnellladens hat überdies einen zusätzlichen Kundennutzen geschaffen.

Neben dem Elektroantrieb bietet Tesla weitere Innovationen, die die etablierten Anbieter noch nicht in Serie haben. So ermöglicht das Model S ähnlich wie bei Smartphones Softwareupdates des Betriebssystems per WLAN. Dadurch können neue Funktionen auf das Fahrzeug aufgespielt werden, ohne dass es dafür in die Werkstatt muss. Allerdings: Solche Updates "über die Luft" werden bald zum Standard in der Automobilindustrie werden.

2. Top-Down-Ansatz

Richtig lag Tesla auch bei der Top-Down-Produktstrategie. Das Unternehmen stieg mit hochpreisigen Luxuslimousinen, die das Alleinstellungsmerkmal Elektroantrieb haben, in den Markt ein und ließ damit die etablierten Hersteller alt aussehen. Im oberen Kundensegment, wo Innovation und Individualität einen hohen Stellenwert haben, konnte Tesla den Verkaufspreis von 100.000 Dollar durchsetzen und so die hohen Produktentwicklungskosten zumindest zum Teil refinanzieren.

Der Erfolg des Model S und des Tesla-SUV Model X machten außerdem im Massenmarkt Appetit. 325.000 Vorbestellungen für das Model 3 mit einer Anzahlung von jeweils 1.000 Dollar nach nur zwei Wochen sprechen eine eindeutige Sprache und bringen nebenbei sogar noch viel Geld in die Kasse: 325 Millionen Dollar.

Etablierte Automobilhersteller wie BMW, VW und Nissan gingen einen anderen Weg. Sie setzten für den Einstieg ins Elektroautogeschäft auf den Bottom-up-Ansatz, über die preissensitive Klein- und Kompaktwagenklasse. Und liefen damit in die "R-I-P-Falle" der Elektromobilität: Reichweiten von nur theoretischen 150 Kilometern, das Fehlen ausreichender (Schnelllade-)Infrastruktur und ein hoher Preis im Vergleich zu vergleichbaren herkömmlichen Fahrzeugen schreckten die Kunden ab. Ungeachtet des Fahrzeugsegments fragen Kaufinteressenten und Öffentlichkeit zudem: Warum kommen die anderen Hersteller nicht an Reichweiten von Tesla-Autos heran und bieten keine Schnellladeinfrastruktur? So belastet Tesla das Innovationsimage der traditionellen Hersteller.

3. Fokussierung statt Spagat mit Rucksack

Tesla hat gegenüber den etablierten Autokonzernen den großen Vorteil der Technologiefokussierung. Der Hersteller setzt allein auf die batterieelektrische Technologie. Mit milliardenschweren Investitionen in eine Batteriefabrik erweitert Tesla

derzeit die eigene Wertschöpfungstiefe und seine Elektroautokompetenzen und versucht über Skaleneffekte die Akkukosten für das Model 3 zu senken.

Hersteller wie Volkswagen, Daimler und BMW tragen dagegen schwer an dem Rucksack ihrer konventionellen Antriebstechnologien. Sie müssen den Verbrennungsmotor weiter optimieren, um ihre bisherigen Kunden nicht zu verlieren, um Produktion und Beschäftigung stabil zu halten und um Abgasgrenzwerte einzuhalten. Gleichzeitig müssen sie, um sich zukunftsfest zu machen, neue alternative Antriebssysteme entwickeln. Das ist ein schwieriger, teurer und hemmender Spagat.

Hinzu kommt: Da viele Hersteller unsicher sind, welcher alternative Antrieb sich in Zukunft durchsetzen wird, decken sie meist eine große Bandbreite von Technologien ab: Plug-in-Hybride, Vollhybride, Elektroautos, und manche auch Brennstoffzellenfahrzeuge. Der Weitwinkelansatz senkt zwar das Risiko, führt aber zu strategischer Unschärfe.

4. Innovatives Marketing

Der Erfolg von Tesla erklärt sich aber nicht allein durch Produkt- und Technologiestrategie. Er ist zu großen Teilen auch das Ergebnis cleveren Marketings. Tesla hat kein klassisches Werbebudget, keine Werbeagenturen, keinen Marketingvorstand, kein unabhängiges Händlernetz – und trotzdem kein Problem, große Massen von Interessenten für die künftigen Modelle zu begeistern.

Andere Hersteller geben viele Millionen für Produktwerbung aus. Tesla dagegen investiert nicht in klassische Werbung, sondern veranlasst andere dafür zu werben: Zuvorderst informiert Elon Musk, der Gründer und Präsident von Tesla, seine mehr als 2,5 Millionen Follower auf Twitter über bevorstehende Tesla-Neuheiten und setzt dann auf die Wirkung des viralen Marketings in sozialen Netzwerken. Statt klassische Automessen zu nutzen, werden Produktneuvorstellungen auf eigenen Veranstaltungen für ein ausgewähltes Publikum inszeniert, auf eine Weise wie es zuvor nur Apple gelungen ist.

Und ähnlich wie vormals Steve Jobs für Apple, steht Elon Musk als Symbolfigur für Tesla. Er vermarktet sich erfolgreich als Universalgenie des 21. Jahrhunderts, das überzeugend vorgibt, eine übergeordnete Mission für eine neue bessere Welt mit nachhaltiger Mobilität zu verfolgen. Der Multimillionär inszeniert sich mit Tesla als Alternative zu den großen Goliaths, den anonymen Automobilkonzernen, die er als David das Fürchten lehrt. Charismatische Symbolfiguren wie Musk bieten in einer komplexen Welt Orientierung und stoßen in der vernetzten und globalisierten Medienwelt auf einen breiten Resonanzboden.

5. Model 3 als Lackmustest

Tesla ist eine Wette auf die Zukunft. Das Unternehmen hat im vergangenen Jahr rund 50.000 Fahrzeuge verkauft und schreibt hohe Verluste. Gleichzeitig ist bei Tesla aber die Marktkapitalisierung höher als bei den traditionellen Herstellern Fiat-Chrysler, Mitsubishi

und Suzuki zusammengenommen, die wiederum Millionen Fahrzeuge verkaufen und damit Geld verdienen. Ob die Wette auf Tesla aufgeht, wird das Model 3 zeigen müssen.

Die Herausforderungen sind hoch. Mit dem neuen Modell greift Tesla erstmals in einen umkämpften Massenmarkt ein, wenn es – wie versprochen und entgegen der bisherigen Praxis – pünktlich ab Ende 2017 verfügbar sein wird. Auch andere Hersteller wie General Motors werden dann in diesem Segment Modelle mit ähnlichen Produkteigenschaften anbieten.

Der angestrebte Endkundenpreis von 35.000 Dollar (31.000 Euro) ist angesichts der Kosten ambitioniert, die Gewinnmarge entsprechend niedrig. Und bei einem angepeilten Jahresabsatz von 500.000 Stück geht Tesla weg von der Quasimanufaktur hin zur kapitalintensiven Massenproduktion. Produktionsprozesse, Qualität der Teile, Logistik und einiges mehr müssen passen, sonst gehen die Kosten durch die Decke. Bei der Massenproduktion haben die etablierten Hersteller Kompetenzvorteile – Tesla muss schnell dazulernen.

Tesla beweist, dass der Elektroautomarkt nicht an einem Nachfrageproblem leidet, das durch Kaufprämien angeschoben werden muss, sondern an einem Angebots- und Technologieproblem. Und es zeigt, dass durch innovative Technologiepakete, attraktives Design und innovative Marketing- und Vertriebskonzepte ein neuer Kundennutzen und Produkte mit hoher Begehrlichkeit geschaffen werden können.

Wie viele Innovatoren wurde Tesla anfangs ignoriert und dann belächelt. Mittlerweile beginnen die etablierten Player das Konzept zu kopieren und das Unternehmen anzugreifen. Für eine abschließende Antwort auf die Frage, ob Tesla den Kampf überleben wird, ist es noch zu früh. Aber bereits jetzt ist klar: Tesla wird als *Game Changer* der Elektromobilität in die Automobilgeschichte eingehen.

COPYRIGHT: ZEIT ONLINE

ADRESSE: <http://www.zeit.de/mobilitaet/2016-04/automobilindustrie-digitalisierung-elektromobilitaet-autonomes-fahren-tesla-wandel>