Tesla - Pionier, Visionär und Revolutionär

veröffentlicht am 13. 3. 2020 von Erwin Hettich



Erwin Hettich, Universität St. Gallen (HSG).

© beigestellt

Kaum ein Unternehmen polarisiert derzeit so sehr wie der Elektroauto-Pionier Tesla. Auch was die Bewertungen an den Börsen betrifft. Prof. Dr. Erwin Hettich, Leiter des Strategie Lab und Assistenzprofessor für Strategisches Management an der Universität St. Gallen (HSG), analysiert die Hintergründe des Erfolgs von Tesla.

Die wenigsten Unternehmen erzielen derart polarisierende Meinungen von Bewunderung bis Abneigung wie der führende Hersteller von Elektrofahrzeugen Tesla und der Gründer und Unternehmenslenker Elon Musk. So ist es nicht weiter verwunderlich, dass Leerverkäufer mit rund 14.5 Milliarden US-Dollar (rund 13 Milliarden Euro) auf den Preisverfall und somit gegen das Geschäftsmodell des Unternehmens wetten. Ein weltweiter Spitzenwert. In den vergangenen Wochen dürfte ihnen diese skeptische Haltung nicht allzu viel Freude in bereitet haben, denn Tesla hat eine erstaunliche Achterbahnfahrt an den Märkten hingelegt und den Aktienwert

2020 zunächst nahezu verdoppelt - und dann abermals halbiert. Trotz vieler Herausforderungen und zunehmenden Wettbewerbs ist das Unternehmen Tesla heute mehr wert als BMW und VW zusammen. Gerechtfertigt oder nicht, wir können vier Dinge von Tesla lernen:

Build it and they will come

Wer in einem Tesla sitzt der merkt, dass das Unternehmen sich nicht an bestehenden «dominanten Designs» der Automobilindustrie orientiert. Das Unternehmen bricht bewusst bestehende Denkmuster, zugunsten von Konzepten und Technologien der Zukunft. Schon das Äußere lässt mit einem Blick erkennen, dass ein Auto für weitaus mehr steht als den Transport zum Zielort. Es entwickelt sich zum «Dritten Ort» nach dem Zuhause und der Arbeitswelt, womit Unterhaltung und die Konnektivität mit der Außenwelt zunehmend Einzug in das Fahrzeug halten. Die wahre Zukunft steckt jedoch unter der Haube. Bereits 2016 wurde jeder Tesla mit der Hardware für autonomes Fahren ausgestattet – und sammelt seither Mobilitätsdaten. Heute kann Teslas Autopilot mühelos auch durch komplexen Verkehr navigieren. Funktionen, die regulatorisch bereits genehmigt sind, wie z.B. die «Herbeirufen-Funktion» um das Fahrzeug auf Parkplätzen bequem und fahrerlos zum Fahrzeughalter vorzufahren, wurden bereits weit über eine Million Mal genutzt.

Tesla ist japanischen und deutschen Automobilbauern um mindestens sechs Jahre voraus.

Third Place

Das erste Fahrzeug das Tesla in Kleinserie 2006 auf die Straße gebracht hat basierte auf einem modifizierten Roadsters Elise aus dem britischen Sportwagenhause Lotus. Innerhalb kurzer Zeit merkten Tesla Ingenieure jedoch, dass das Fahrwerk die Last der Batterie nicht aushält. Das noch junge Unternehmen musste ein radikal neues Fahrzeug bauen. Dieser Moment war eine Lehrstunde für das Unternehmen, welches von nun an vieles selbst in die Hand nahm. Es war gleichfalls der Startpunkt für das Unternehmen wie wir es heute kennen, das im Wertversprechen Energie, Mobilität und

Unterhaltung auf sich vereint. Seither scheint es mit Leichtigkeit Grenzen zu dehnen zwischen dem autonomen Fahrzeug und der dezentralen Produktion, Speicherung und Verteilung von Energie von Zuhause. Der Weg dahin war jedoch alles andere als leicht. Mehrmals stand Tesla vor strategischen «Make or Buy» Entscheidungen, wie zum Beispiel beim Aufbau einer globalen Ladeinfrastruktur oder der Gigafactory, einer eigenen Batteriefabrik, die die globale Lithium-Ionen-Batterie Produktion auf einen Schlag verdoppelt.
Die Entscheidung diese kapitalintensiven Herausforderungen in Eigenregie zu bewältigen stellt sich heute als ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil dar. Tesla schafft damit branchenweite Standards und verschafft sich damit Kontrolle in künftigen strategischen Engpassfaktoren von Ökosystemen, aber auch Wissensvorsprünge mit jedem gefahrenen Kilometer.
Technologieexperten einer japanischen Zeitung haben kürzlich festgestellt, dass Tesla's Model 3 japanischen und deutschen Automobilbauern um mindestens sechs Jahre voraus ist. Ingenieure eines japanischen Automobilherstellers haben dies nüchtern bestätigt: «Wir bekommen so was nicht hin.“ Tesla's «game changer» ist jedoch der „Full Self-Driving Computer“ (FSD). Ein Rechner der nicht nur Aufgaben für autonomes Fahren übernimmt, sondern auch die Steuerung des erweiterten Infotainment-Systems. Während selbst neueste Fahrzeuge der Konkurrenz, wie der vollelektrische VW ID 3 sich auf mehrere Betriebssysteme und Recheneinheiten unterschiedlicher Hersteller stützen, kommt die Hard- und Software von Tesla aus einem Guss und eigenem Stall.

Kompromisslos in der Strategie und adaptiv im Geschäftsmodell

Zwei Aspekte sind erfolgskritisch für das Unternehmen Tesla. Erstens, eine klare strategische Positionierung und Ausrichtung und zweitens, die Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells in der Umsetzung dieser Strategie. In einem Blog im August 2006 veröffentlichte Musk seine Strategie, die er als Masterplan bezeichnete. Darin offenbarte er den Plan den Markteintritt über das Premiumsegment mit den zahlungskräftigsten Kunden zu beginnen, um im Anschluss sukzessive zu einem Volumenanbieter zu mutieren. Darüber hinaus sah er schon zu diesem frühen Zeitpunkt die

Energieherstellung als ein komplementäres Standbein des Unternehmens. Die Strategie hielt nahezu eine Dekade bis Musk im Jahr 2016 seinen zweiten Masterplan offenbarte, der bis heute Gültigkeit hat. Dieser sieht zum einen den Fokus auf dezentrale Energieproduktion in privaten Haushalten durch Ausbau von Solarstromanlagen und Energiespeichern vor. Zum anderen aber auch den Ausbau der Fahrzeugpalette wie (z.B. Trucks und Pickups) und der Technologie im autonomen Fahren.

Elon Musk verkörpert Unternehmertum und Risikobereitschaft – Eigenschaften, die in vielen Etagen heutiger Unternehmen vergebens gesucht werden.

Während die Strategie dem Unternehmen eine klare Richtung vorgibt, ermöglicht die Offenheit und Anpassungsfähigkeit des Geschäftsmodells ein stetiges Ringen um den besten Lösungsansatz. So konnte Tesla bestehende Branchenregeln scheinbar mühelos brechen und teils unausgereifte Innovationsimpulse testen, ohne sich in Produktperfektion zu verlieren. Ein Beispiel ist die Instandhaltung und Reparatur von Fahrzeugen per Mobilfunk (Over-the-Air Software) und Updates, wobei ein Tesla, wie ein Mobiltelefon, über die Zeit sogar besser wird. Gleichzeit experimentiert das Unternehmen mit neuen Ertragsmechanismen (z.B. Subventionen, Anzahlungen, Freischaltung von Funktionen), integrierten Produktkonzepten und unkonventionellen Vertriebskanälen, wie z.B. über Einkaufszentren, Online oder per Direktlieferung nach Hause.

More telescope less microscope

Nicht zuletzt ist auch die Bedeutung des Visionärs Elon Musk nicht zu unterschätzen. Wie kaum eine andere Gestalt unserer Zeit verkörpert Musk Unternehmertum und Risikobereitschaft – Eigenschaften, die in viele Etagen heutiger Unternehmen vergebens gesucht werden. Während hier oftmals im nächsten Quartalsbericht gedacht wird, zählt für Unternehmen wie Tesla das sogenannte «Innovationskapital» d.h. die Fähigkeit die Unterstützung der Investoren für die langfristige Mission zu gewinnen. In solchen Zeiten gewinnen Unternehmen mit zwei Attributen: solche mit Visionären an Bord

und solche mit „dynamischen Fähigkeiten“ zu Lernen und bestehendes zu brechen. Das Tesla den Fuß weiterhin auf das Gaspedal hält zeigt nicht nur die Ankündigung eine Batteriefabrik im Umland von Berlin aufzubauen, sondern auch eines Events im April 2020 das Musk als „Tesla Battery Day“ ausruft – welches zunehmend an die Special Events des Tech Riesen Apple erinnern. So bleibt die Frage, wie Musks nächster Masterplan aussehen wird. Bis dahin ist der zweite Akt die Maßgabe, die es umzusetzen gilt. Hierzu gehört neben oben erwähntem auch, das jeder Eigentümer eines Tesla Geld damit verdienen wird, Wie? Das ist noch offen.
Eines ist sicher - Visionen ziehen, denn Börsen bewerten die Zukunft nicht die Vergangenheit und vielmehr die Fähigkeit zu entwickeln als das statische Managen.

Prof. Dr. Erwin Hettich ist seit April 2019 Leiter des Strategie Lab und seit August 2019 Assistenzprofessor für Strategisches Management an der Universität St. Gallen (HSG). Sein Forschungsfokus liegt u.a. auf Geschäftsmodellen, dem Aufbau von Ökosystemen und Wettbewerbsdynamiken. In Zusammenarbeit mit Prof. em. Dr. Günter Müller-Stewens hat Hettich eine Fallstudie zum Unternehmen Tesla veröffentlicht.