

## **CAMA-Kommentar**

19/2009

### **IAA im Zeichen der Elektromobilität – Strohfeuer oder Startschuss?**

Die IAA 2009 steht stark im Zeichen der Elektromobilität. Elektro-Testfahrzeuge, Batteriewechsler und Stromanbieter bestimmen das Bild in den Medien und in der Selbstdarstellung der Automobilunternehmen und scheinen ein neues automobiles Zeitalter einzuläuten.

Es stellt sich allerdings die Frage: Wie kann vermieden werden, dass Elektromobilität zu einem Strohfeuer wird, d.h. wie kann verhindert werden, dass es den Elektroantrieben so geht, wie der Brennstoffzelle? Die Brennstoffzelle wurde schon vor 15 Jahren als alternativer Fahrzeugantrieb gesehen und wird jetzt in Frankfurt als „Weltneuheit“ gefeiert, obwohl sie frühestens 2014 zu Serienreife gelangen kann - und das auch nur, wenn sie sich erfolgreich gegen die Elektromobilität durchsetzt.

Dabei stellt sich als weitere Frage: Wie kann verhindert werden, dass deutsche Unternehmen im Wettlauf um Kompetenzen bei der Elektromobilität gänzlich abgehängt werden, weil sie gegen chinesische und amerikanische Unternehmen ins Hintertreffen geraten, die durch die nationalen Regierungen gefördert direkt den Sprung auf die neue Technologie-S-Kurve der Elektrofahrzeuge anstreben, teilweise ohne vorher Fahrzeuge mit Verbrennungsmotor optimiert zu haben.

Damit verbunden ist noch eine dritte Frage: Wie können Automobilunternehmen die Technologie und die Kosten in den Griff bekommen – die Reichweite und Ladezeit der Batterien sowie die hohen Mehrkosten, die der Kunde nur zu einem kleinen Teil (nach Umfragen bis zu 2.000 EUR Aufpreis) bereit ist zu zahlen.

Die Elektromobilität scheint kein Strohfeuer zu sein, weil

- selbst in konservativen Schätzungen für 2030 mit einem Marktanteil von jeweils etwa 25% für Elektro- und Hybridantriebe gerechnet wird (nach Deutsche Bank 2008, VDI 2009, CAMA 2009),
- deutsche Automobilunternehmen - wie auf der IAA angekündigt - stärker kooperieren werden, um im Wettbewerb bestehen zu können und
- ein Bemühen um ein tieferes Verständnis der Kundenwünsche jenseits von Reichweiten und Wiederaufladezyklen sichtbar wird.

Wenn also der Startschuss für einen Übergang in die Elektromobilität gefallen zu sein scheint, stellen sich aus Managementsicht sofort zwei noch viel grundlegendere Fragen:

1. Welche neuen Geschäftsmodelle ergeben sich für Automobilhersteller, Zulieferer und Dienstleister der Automobilindustrie für die Elektromobilität? und
2. Wie müssen diese Unternehmen den Übergang managen, wenn sie neben der Entwicklung dieser neuen Geschäftsmodelle noch mindestens 20 bis 30 Jahre lang bestehende Geschäftsmodelle für Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren optimieren müssen?

Für Automobilhersteller und –zulieferer sind drei unterschiedliche Geschäftsmodelle in der Elektromobilität denkbar:

- Geschäftsmodell 1: Hersteller und Zulieferer entwickeln neue Kompetenzen in der Elektromobilität selbst, um nicht verdrängt zu werden (Innovationsführerschaft im Wettbewerb um Kompetenzen)
- Geschäftsmodell 2: Hersteller und Zulieferer lagern Wertschöpfungsaktivitäten im Bereich der Elektromobilität auf spezialisierte (Sub)Lieferanten aus und managen die Systemintegration und die Pflege der Marke (Systemführerschaft im Wettbewerb um Kompetenzen).
- Geschäftsmodell 3: Automobile Dienstleister bringen neue Angebote ihrer Dienstleistungen, angepasst an veränderte Risiken, an einen veränderten Bedarf und verändertes Nachfrageverhalten und nutzen die OEMs als austauschbare Zulieferer von Mobilitästrägern (Branchenredefinition).

Forschung und Praxis präferieren für Automobilhersteller und –zulieferer das Geschäftsmodell 1. Deutschland steht im Wettlauf um die Zukunft der Automobilindustrie und kann nur dann weltweite Standards im Übergang zu dieser Technologie setzen, wenn die Kernwertschöpfung im Land bleibt. Ziel muss die wirtschaftliche Nutzung der neuen Technologie in Deutschland für Deutschland sein.

Im Übergang zu den Geschäftsmodellen 1 und 3 besteht die Herausforderung vor allem im gleichzeitigen (beidhändigen) Management bestehender und neuer Kompetenzen, in der Managementforschung „Ambidextrie“ genannt. Dabei ist zu entscheiden, wann Ressourcen zwischen Verbrennungsmotoren und Elektromobilität re-allokiert und wann neue Mitarbeiter mit anderen Fähigkeiten in die Unternehmen geholt werden müssen. In der Automobilindustrie geht man bislang davon aus, dass sich ab einem 5%igen Anteil Elektrofahrzeuge am Gesamtfahrzeugabsatz eines Landes (d.h. in Deutschland etwa 150.000 abgesetzte Fahrzeuge pro Jahr) die Ressourcenallokation signifikant verändert wird.

Wenn der Elektromobilitäts-Hype auf der IAA wirklich auch in Deutschland ein Startschuss und kein Strohfeuer gewesen sein soll, ist es für deutsche Unternehmen wichtig, schnell neue Geschäftsmodelle für die Elektromobilität zu entwickeln und Wege zum Managen des Übergangs zu finden.

Haben Sie Anmerkungen zu diesem Kommentar?

[info@cama-automotive.de](mailto:info@cama-automotive.de) – wir antworten umgehend!