

Dr. Dieter Becker

Die Zukunft automobilen Denkens und Handelns

*Festvortrag am 15. September 2009
Dinner des Motor Presse Club
im CongressCenter, Messe Frankfurt,
Festsaal Harmonie
1. Pressetag der IAA*

© AIM • Verlagshaus, Frankfurt 2009
Untermainkai 20, D-60329 Frankfurt
Nachdruck 2012
Internet: www.aim-verlagshaus.de
Bestellungen und Anfragen an: info@aim-verlagshaus.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk sowie einzelne Teile desselben sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zulässigen Fällen ist ohne vorherige Zustimmung des Verlages nicht zulässig.

Kontakt zum Festredner Dr. Dieter Becker
per Mail: becker@agentur-aim.com oder mobil: +49 (0) 172-61 01 683

Printed in Germany
Einband, Layout und Satz: AIM • Verlagshaus



Festvortrag: Dr. Dieter Becker

Dienstag, 15. September 2009, 19.00 Uhr

CongressCenter Messe Frankfurt
Festsaal Harmonie

Programm

- 19.00 Uhr Empfang im Foyer C2
- 20.00 Uhr Öffnung des Festsaals
(eingedeckte Vorspeise)
- 20.15 Uhr Begrüßung
- 20.20 Uhr Dinner-Speaker
Dr. Dieter Becker, Pfr.
Neue Denkansätze in der Krise
- 20.40 Uhr MPC-Dinner-Bufferet
mit Spezialitäten aus sechs auf
der IAA vertretenen Ländern:
China, Deutschland, Frankreich,
Italien, Japan und USA.
- 22.15 Uhr Leslie Mandoki
Live Entertainment,
Emotionalisierung von Markenwelten

Weitere Informationen und die Gästeliste finden Sie unter

<http://www.mpc-ev.de>

Inhaltsangabe

Seite

Festvortrag von Dr. Dieter Becker	5
Weiterführende Literatur	15
Rückmeldung von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. H. Meffert	16
Auszug aus Wirtschaftssecho, 4. August 2009	17

Die Zukunft automobilen Denkens und Handelns

*Festrede am 15. September 2009 / Motor Presse Club
CongressCenter, Frankfurt*

Guten Abend, meine Damen und Herren, ich danke dem Motor Presse Club für die Einladung. Es ist eine Ehre hier zu sprechen. Wie man mir mitteilte, sind die Festvorträge in den vergangenen Jahren eher nicht autospezifisch ausgelegt gewesen. Mit meiner Einladung für dieses Jahr wurde bewusst eine Vernetzung zur Frage der Zukunft in der automobilen Welt gesucht. Ich habe den Vortrag unter den Titel "Die Zukunft automobilen Denkens und Handelns" gestellt.

Der Untertitel "Neue Denkansätze in der aktuellen Krise" beschreibt mein Anliegen. Dieses Anliegen beschäftigt sich mit den Tiefendimensionen des Denkens und Handelns in der automobilen Branche.

Das Ergebnis meines Vortrags möchte ich voranstellen: Die Krise, in der wir uns befinden, ist meines Erachtens nicht lediglich eine zyklische Krise nach Keynes, sondern ein Beben (von noch vielen folgenden) einer tiefer liegenden Systemkrise unseres Denkens und Handelns. Wie ich jüngst in zwei Publikationen ausführte, beobachte ich Vergreisungen der Denkprinzipien und Lösungsmodelle in der automobilen Branche. Diese Vergreisung befördert die Beben, die letztlich zu einem Zusammenbruch der bisherigen Denkwelt führen werden. Ich werde auch ausführen, warum m. E. die bisherigen Lösungsmodelle nicht mehr helfen, sondern die Systemkrise weiter beschleunigen, so dass sich die komplex-chaotischen Zustände verschärfen.

Um diese These, dass unsere Denkwelt vergreist, zu verdeutlichen, werde ich Sie, meine Damen und Herren zunächst in eine wohl eher ungewohnte Denk- und Begriffswelt führen. Dies hängt mit meiner Biografie und meinen beiden Professionen zusammen.

Als Betriebswirt bin ich nun seit über 15 Jahren für unterschiedliche Hersteller und Handelspartner vor allem in der strategischen Beratung tätig. Andererseits bin ich auch evangelischer Theologe. Als Theologe habe ich vor 20 Jahren zudem die Ausbildung zum evangelischen Pfarrer der hiesigen evangelischen Landeskirche absolviert und war einige Zeit im klassischen Pfarramt tätig. Obgleich ich als Kirchenbeamter beurlaubt bin, übernehme ich sonntags Gottesdienste oder Trauungen und versuche zudem beide Sichtweisen, die theologische und die betriebswirtschaftliche, miteinander zu verbinden. Deshalb werde ich Sie im ersten Teil meines Vortrags gedanklich in die theologische Welt entführen. Im weiteren Fortgang wird deutlich werden, wie diese Aspekte auch für die Frage der automobilen Zukunft von Bedeutung sein können.

1 Können Seelen fliegen?

Den ersten Teil habe ich überschrieben mit einer theologischen Frage. "Können Seelen fliegen?" Dies hängt mit einem Vortrag zusammen, den ich morgen auf einer Tagung in Tübingen zur Diskussion stelle, an der ich seit gestern teilnehme.

Das Thema der Tagung lautet: Sinn des Lebens – Ziel des Lebens; Fragen um den Tod und das Leben nach dem Tod. Wir Theologen unterhalten uns über das Verhältnis von Leib und Seele, die Verbindung von Glaube und Endlichkeit oder auch über die Begriffe "Himmel" und "Hölle".

Sie merken schon, dass diese Themen für betriebswirtschaftliches Denken ungewöhnlich sind. Gestehen Sie mir aber etwas synaptischen Raum zu, wenn ich die folgenden Ausführungen mache. Sie führen unweigerlich auf die Frage der automobilen Zukunft zurück.

Die Theologie als Wissenschafts- und Praxismethode der Branche Religion verwendet eine ganz andere Methode der Wirklichkeitsdeutung als dies in der Betriebswirtschaft im Allgemeinen und in der automobilen Welt im Besonderen üblich ist.

Die Theologie interpretiert. Sie deutet Wirklichkeit anhand von Wahrnehmungen und anhand von Texten. Diese Leitmethode wird Hermeneutik genannt und findet auch in anderen Geisteswissenschaften Anwendung. Empirische Messungen und deren Analysen – wie wir sie in der Betriebswirtschaft anwenden, beispielsweise bei Kundenzufriedenheit, Marktsättigungen oder Responsequote – befinden sich in der Theologie erst im Aufbau.

So werden nun auf der Tagung in Tübingen Fragen nach dem Seele-Leib-Geist-Verhältnis anhand von Texten eines Plato, Augustin, Luther oder auch zeitgenössischer Wissenschaftler besprochen und diskutiert. Fragen entstehen, wie: Gibt es einen Zeitraum zwischen Tod und Auferstehung, in dem wir vielleicht höllische oder himmlische Erfahrungen machen? Oder stirbt die Seele beim physischen Tod des Menschen? Oder erfolgt eine Trennung in einen sterblichen Leib und eine unsterbliche Seele?

Diese Fragen bergen jedoch eine Gefahr. Während wir als Betriebswirte merken, dass diese Sprache und diese Begriffe für den rationalen Menschen irgendwie wirklichkeitsfremd geworden sind, fühlt sich der Theologe pudelwohl. Die Gefahr für die Theologen liegt in der Selbstabschließung, der Entkoppelung theologischer Denkmodelle von der Wirklichkeit.

Durch meine ambivalente Denkprägung, hermeneutisch einerseits und empirisch andererseits, obliegt es häufig mir, die Gefahr von Abschließungs- und Vergreisungsaspekten deutlich zu machen. Morgen wird dies mit der Frage erfolgen: "Können Seelen fliegen?"

Und Sie dürfen davon ausgehen, dass sich meine Kollegen intensiv mit dieser Frage beschäftigen. Schließlich sind Sterben und Tod sowie der Umgang mit Angehörigen und deren Vorstellungen für den Pfarrberuf täglicher Umgang und Erfahrung. Meine Damen und Herren, Sie sollten nicht zu schnell über die Sinnhaftigkeit der Frage den Stab brechen. Diese Frage, "Können Seelen fliegen?", wurde in der Geschichte sehr wohl und häufig bis hin zu baulichen Maßnahmen beantwortet. Selbst

heute finden sich in Räumen einiger Sterbehospize so genannte Seelenklappen: ein Loch in der Wand, welches das Entweichen der Seele nach dem Tod ermöglichen soll. Und in bestimmten Regionen kann auch heute noch das Öffnen des Fensters beobachtet werden, wenn ein Angehöriger gestorben ist.

Betrachten wir uns deshalb die Frage "Können Seelen fliegen?" genauer. Beginnen nun meine Kollegen morgen mit ernsthaften Diskussionen und Interpretationen, wird für mich die Gefahr der geschilderten Denkprinzipien deutlich. Die Entkopplung der theologischen Denkwelt von der realen Welt ist dann möglicherweise so weit vorangeschritten, dass Brüche und Frakturen der Wirklichkeit nicht mehr wahrgenommen werden. Wenn dies eintritt, dann rede ich von "Vergreisung der Denkmodelle".

2 Die Vergreisung der Denkmodelle

Bei der Beschäftigung mit Denk- und Analysemethoden unterschiedlichster Branchen in den vergangenen Jahren ist mir aufgefallen, dass nicht allein der Theologie derartige Selbstabschließungsprozesse ihres Denkens zu Eigen sind. Überholte, vergreiste Denk- und Lösungsmodelle begegnen uns auch in vielen anderen Fachgebieten. Dabei geht es nicht um die demografische oder medizinische Form der Vergreisung, sondern darum, dass Modelle des Denkens sich von der Wirklichkeit entkoppeln und ein Eigenleben führen.¹ Das Fatale am Prozess der Vergreisung ist, dass die betroffenen Menschen die Vergreisung nicht erkennen, geschweige denn selbsttätig eine Umkehr vollziehen könnten.

Wenn Sie nun an Beispiele aus Ihrem Unternehmen oder auch aus der Wirtschaft denken, sind Sie auf dem richtigen Weg.

- QM-Systeme entkoppeln sich von dem, was Qualität ist und leben ein frivoles Eigenleben. Ganze Heer-

1 Dieser Vorgang unterscheidet sich von der Thomas Kuhn'schen Theorie wissenschaftlicher Revolutionen. Kuhn spricht von Ablösungsprozessen, während die "Vergreisungsthese" die Selbstabschließungsprozesse beschreibt.

scharen, nein nicht die himmlischen, sondern die Auditoren mit ihren enzyklopädischen Dokumentationen werden Auguren einer eigenen QM-Welt.

- Meetings entwickeln eine Eigenkomplexität durch hierarchische Riten oder exzessive Powerpoints, die sich vom realen Markt irgendwie entkoppelt haben.
- Kommunikationsplattformen wie Intranet oder Lotus Notes erzeugen gigantische Kommunikationen, die sich in sich verlieren.
- Bei der Frage der Risikobewertung nach Basel II oder IRB-Ratingsystem scheinen wir eine Eigenwelt, ja ein Eigentor erzeugt zu haben. Und immer noch suchen wir nach dem Notausgang aus dieser selbst erzeugten vermeintlichen Sicherheit.
- Im Bilanzrecht fragen wir uns, ob nicht eine grundlegende Reform erforderlich ist. Wenn man dem Euro auf der Aktivseite beim Anlagevermögen scheinbar einen gänzlich anderen Wertgehalt zubilligen muss als dem Euro auf der Passivseite beim Eigen- oder Fremdkapital, kommt das System unweigerlich zum Kollaps.

Es wird deutlich, dass diesen Frakturen, die wir wahrnehmen, möglicherweise vergreiste Denkmodelle und deren Methoden zugrunde liegen. Die Eigenwelt der Modelle beansprucht immer mehr Ressourcen, Zeit und Kosten, weil wir selbst in diesem Vergreisungsprozess gefangen sind. Die Modelle werden immer komplexer, weil wir versuchen, die Wirklichkeit in diesen Modellen nachzubauen. Wie bei einer Modelleisenbahn, die immer umfänglicher, kleinteiliger, differenzierter wird. Irgendwann entsteht ein Verständnis, das Modell sei die Wirklichkeit; unbewusst selbstredend. Und irgendwann glauben wir dann, die Modelleisenbahn transportiere Passagiere. Oder Marketingideen verkauften Autos. Oder Kundenzufriedenheit erzeuge Kundenloyalität. Oder Corporate Design befördere Vertrauen oder Markenimage.

Meine Damen und Herren, Sie merken, als Betriebswirte können wir bei der theologischen Denkwelt Vergreisungstendenzen schnell erfassen. Im eigenen Haus, im eigenen Denk- und Handlungsmodell wird dies deutlich schwieriger.

Historisch gibt es eine Vielzahl von Beispielen derartiger Vergeisung.

- Nehmen Sie das **DDR-Regime** in den 1980er Jahren, bei dem sich das Denkmodell Sozialismus letztlich komplett von der Volkswirklichkeit entkoppelte.
- Oder nehmen wir das Beharren der Wissenschaftler Anfang des 17. Jahrhunderts auf der **Geozentrierung** des Planetensystems. Die Erde muss im Mittelpunkt des Planetensystems stehen. Und mit welcher Energie Galileo zum Widerruf gezwungen wurde, macht die Gefahr vergeister Denksysteme deutlich.
- Auch die **Finanzkrise** ist m. E. eine Folge von Vergeisung des neoliberalen Freiheitspostulats. Wir hätten nie daran gedacht, dass Freiheit derartige Gier erzeugen kann. Nur so war und ist es möglich, dass sich Derivatprodukte von der Wirklichkeit entkoppelt haben.

3 Vergreisungen der automobilen Denkwelt

Auch die Autobranche steht meines Erachtens vor einem epochalen Umbruch ihrer Denk- und Handlungsprinzipien.

Dies hängt vor allem mit der Methode zusammen, wie wir uns die automobile Wirklichkeit erschließen. Diese Methode ist auch die grundlegende Leitmethode der modernen Epoche. Seit dem 17. Jahrhundert waren es Menschen wie Galileo, Descartes oder Newton – um nur einige zu nennen, die uns die Differenzierung der Wirklichkeit nahe gebracht haben. Die Welt wird in ihre Bestandteile zerlegt, in Scheiben, in Segmente. Ziel ist es, Wirklichkeit zu verstehen und somit auch zukünftig steuern zu können. Einige Beispiele aus der Branche:

Wir segmentieren Märkte anhand von Daten. Wir teilen Gesellschaftsschichten in Milieus – sei es nach Sigma- oder Sinus-Vorgaben – ein. Wir teilen Verkaufsprozesse in Schritte auf. Wir ordnen Kunden nach Gruppen und Typologien. Wir differenzieren im Marketing multikanalig.

Die Methode der Differenzierung ist allgegenwärtig.

Das Dilemma, vor dem die Methode der Differenzierung heute aber steht, liegt in der Entwicklung der Wirklichkeit. Solange

der Markt, die Kunden, die Milieus homogen, also gleichförmig gestaltet sind, funktionieren die Lösungsstrategien irgendwie automatisch.

Da sich jedoch Wirklichkeit, Gesellschaft, Markt, Kunden, Branchen immer schneller, immer weiter aufgespreizt haben und noch weiter aufspreizen werden, entstehen die erwähnten Brüche. Und sofern wir diesen heterogenen Elefanten, den wir untersuchen, mit den Modellen ebenfalls immer kleinteiliger nachbauen, um verstehen und steuern zu können, schreitet die Entkoppelung der Modelle von der Wirklichkeit voran.

Denn die Milieus verflüchtigen sich schneller als wir diese zu Papier bringen. Zudem wurde noch nie ein Milieu gesehen oder einem Milieu ein Auto verkauft. Auch der Kunde schert sich überhaupt nicht darum, dass seine Zufriedenheit Loyalität erzeugen soll. Und Mailings scheinen heute keine Absatzförderer mehr zu sein, sondern beflügeln die Abfallwirtschaft. Das Bunte im Briefkasten kommt in die blaue Tonne.

Der Elefant, den wir perfekt in kleinstteilige Scheibchen zerlegen, ist in dieser ausdifferenzierten Vielfalt nur eines: Er ist in Scheiben und ... tot; mit oder ohne Seele.

Zudem ist die Elefantenherde in der Steppe schon längst woanders hin gezogen und hat sich überhaupt nicht an unser Modell gehalten.

- Wenn sich nun **Kundenzufriedenheit** von Loyalität entkoppelt hat, warum versenden wir CSI-Bögen und richten Call-Center ein? Oder wissen wir nicht, was der Handel alles an Energien aufwendet, nur um den Kunden Sprachunterricht zu erteilen mit Begriffen wie "äußerst, außerordentlich oder im höchsten Maße zufrieden"?
- Wenn der Kunde sofort – meist unbewusst – merkt, dass im **Verkaufsprozess** an ihm ein Handbuch abgearbeitet wird, geht Vertrauen verloren. Die Schritte des Verkaufsprozesses werden aber am geprüften Automobilverkäufer in ausgeklügelten Mystery Shoppings überprüft!

Wenn also der Markt, die Kunden, die Werbeerfolge zersplittern und sich heterogen aufgespreizt haben, wenn zudem Erfolg kaum noch prognostizierbar wird und eigenen scheinbar willkürlichen Regeln unterliegt, dann scheint eine besondere Form von Vergreisung auch automobiler Prinzipien erfasst zu haben. Wenn eine staatliche Umweltprämie einen Hype bei Kleinst- bis Kompaktwagen auslöst, dann stellt sich doch die Frage, warum die letztjährigen Rabattierungen, die teils bis zu 6.000 Euro betrugen, oder auch die aktuell nachgelegten Rabatte nicht (mehr) funktionieren.

Meine Damen und Herren, auch wir haben in der Autowelt und der Betriebswirtschaft Fragen wie diese theologische Frage, ob Seelen fliegen können. Auch wir koppeln uns ab, verlieren die Erdung und sind dann verwundert über die vielfältigen Reaktionen.

- Erzeugen Leistungsboni Leistung?
- Was ist der ideale Marketing-Mix?
- Erzeugen Qualitätsmanagementsysteme Qualität?
- Führen (kontinuierlich sich verändernde) NCAP-Richtlinien zu mehr Sicherheit?

Mittlerweile scheinen sich diese Denk- und Lösungssysteme häuslich eingerichtet zu haben. Es entstehen gigantische gordische Knoten. Die Komplexität der Modelle, der Knoten, nimmt uns gefangen, wir vergreisen ohne es bewusst zu merken und ohne den Knoten letztlich lösen zu können. Wir fummeln nervös am Seil – wenn man das so flapsig sagen darf – statt uns, wie Alexander der Große, außerhalb des Gordischen Knotens zu stellen und von dort zu der Lösung zu kommen, den Knoten mit einem Schwerthieb seiner Komplexität zu berauben.

So weist gerade die aktuelle Frage nach Abfindungen Vergreisungstendenzen auf. Statt uns einzuigeln – und ich spreche jetzt mal als Vorsitzender des Aufsichtsrats einer Kapitalgesellschaft mit 760 Millionen Euro Kommanditvermögen – wird es die Aufgabe sein, diese Frage der Abfindung wieder an uns zu ziehen und in der neuen Herausforderung zu beantworten. Es kann doch nicht sein, dass Öffentlichkeit und Gesetzgeber tief

eingreifen, nur weil einigen die Bodenhaftung durch Selbstabschließungsprozesse verloren gegangen ist.

Meine Damen und Herren, wir sind auf uns selbst zurück geworfen. Unsere Aufgabe ist es nicht, das Lamento, das Klage lied, auszurufen, sondern im Horizont der eigenen Endlichkeit die Zukunft zu gestalten. Das heißt auch, lieb gewonnene Gewohnheiten neu und anders zu denken.

Wie schaffen wir es, diese Vergreisung zu überwinden? Und wie könnte das neue Modell der Wirklichkeit in der Autowelt aussehen?

4 Das Digitale Prinzip als neues Paradigma

Viele Menschen beschäftigen sich mit den beschriebenen Brüchen. Und erst vor 20 Jahren wurde der Epoche der Moderne eine "Postmoderne" durch Anthony Giddens und andere angehängt. Dies reicht aber nicht mehr aus, die Brüche lediglich zu beschreiben. Es gilt, ein neues Modell vorzulegen, das uns befähigt, sachgerecht und zukunftsorientiert handeln zu können.

Statt um das Verstehen und Steuern von Wirklichkeit muss sich das neue Modell m. E. heute um die Frage drehen, wie die erlebte Heterogenität über neue Vernetzungen zu Synergien führen kann. Am Beispiel eines modernen Handys wird das deutlich. Die Überlagerung von ehemals homogenen Einzel-funktionen wie Telefon, Kamera, Walkman, PC, Navigationsgerät und TV lässt etwas gänzlich Neues entstehen. Diese Überlagerungen und Vernetzungen von bisher homogenen Aspekten zu einem Neuen zeichnen die neue Epoche aus.

Das Motto dieses neuen Zeitalters, das ich mit dem Begriff "Digitale" getauft habe, lautet: Alles kann anders sein. Alles, was ich bisher kannte, kann anders sein und anders interpretiert werden. Alles, was bisher als gesichert galt, muss unter den neuen Aspekten ähnlich, anders oder neu definiert und bestimmt werden. Weder in Gesellschaft, in Wirtschaft, in Politik oder auch in Theologie sind verlässliche Zukunftsbestimmungen mittels der bisher verwendeten Modelle möglich. Was

gestern Kundenzufriedenheit, Marktmacht, Vermögen, Absatzwege, Mobilität oder Handelsnetze inhaltlich füllte, verflüchtigt sich in dieser neuen Epoche.

Die neue Wirklichkeit im Autohandel muss wie ein unentdecktes Land neu exploriert, besetzt, erfasst werden.

5 Aufbruch in eine neue automobile Zukunft

Meine Damen und Herren, wir stehen vor einem Aufbruch in eine neue automobile Zukunft.

Ich habe versucht deutlich zu machen, dass das alte Denkmodell der Moderne an sein Ende gekommen ist.

Anhand von drei Bereichen möchte ich abschließend die beschriebene Revolution von oben, vom Kopf her, kurz andeuten.

- Zunächst (1) geht es um uns selbst, die wir zu Gestaltern der Zukunft gezählt werden. Es geht um die **Neuerfindung der automobilen Zukunft in unseren Köpfen**. Dies wird nicht einfach, weil die Vergreisung häufig lieb gewonnene Eigenschaften ausgebildet hat. "Manager sein" in einer digitalen Epoche bedeutet, Gestalter der Zukunft zu werden. Manager gestalten Zukunft. Ziel ist, nicht mehr Getriebener von Denkmodellen zu sein, sondern als Antreiber der Zukunft zu gelten. Und dies ist m. E. die Grundbestimmung eines Unternehmers.
- Sodann (2) geht es um die **Horizontenerweiterung bei unseren Mitarbeitern**. Powerpointing eingrenzen und Synapsen einschalten. Lotus Notes, Blackberrys als getriebene Form der Kommunikation einschränken, um wieder vom Bildschirm aufzusehen und die neue Wirklichkeit wahrzunehmen. Die Datenanalysesysteme als das anzusehen, was sie sind: Modelle einer Wirklichkeit, die nicht die Wirklichkeit selbst sind. Die Anleitung zum neuen Denken wird jene Kreativitäten hervorbringen, die sich bisher nicht entfalten konnten. Zugleich müssen wir uns bewusst machen, dass die Vergreisungsnester, also jene Orte im Unternehmen, die dogmatisch das alte Denkmodell verteidigen, die eigentlichen Problembereiche beinhalten.

- Schließlich (3) werden wir uns auch mit der **Neuausrichtung derjenigen Menschen beschäftigen müssen, die wir bisher Kunden nennen**. Im Harvard Business Manager wird aktuell vom "Dirigieren" des Kunden gesprochen. Die mich kennen, wissen, dass ich vor fast 10 Jahren den Begriff der Kundenerziehung ins Spiel gebracht habe. Es geht bei Kundenerziehung nicht um eine hierarchische Dimension, sondern um die Frage, wie wir in der heterogenen Welt des Autohandels Inseln, Regionen, Bereiche der Homogenisierung erzeugen können, die Heimat und Zukunft zugleich sein könnten. Dies ist wirklich die schwierigste Aufgabe. Sie ist aber dann zu bewältigen, wenn wir die Kreativität der Mitarbeiter mit den Menschen verbinden können, die mit dem automobilen Produkt täglich leben, das sie erworben haben.

Lassen Sie mich mit einer Weisheit meiner Oma, Gott hab' sie selig, enden. Meine Oma Anna war eine bodenständige, aber nicht minder zukunftsoffene Frau, der ich viel von meiner Wirklichkeitssicht verdanke. Sie sagte mir immer, wenn ich wieder mal auf- und ausbrechen wollte: "Junge, du musst dir eines beherzigen, wenn du Zukunft gestalten willst. Auch der längste Weg beginnt eben nicht mit dem ersten Schritt, sondern nach reiflicher Überlegung und einer guten Mahlzeit."

Wer wäre ich, dass ich dieser treibenden und nicht getriebenen Weisheit etwas hinzufügen könnte.

Meine Damen und Herren. Ich danke Ihnen und wünsche uns eine gesegnete Mahlzeit.

Weiterführende Literatur:

- Dieter Becker, Vergreisungen im Autohandel –und wie man ihnen begegnet, Frankfurt 2009 (2. Aufl.), 304 Seiten, ISBN 978-3-936985-15-3
- Dieter Becker, Die Zukunft im Autohandel – Lösungen erarbeiten, Erträge generieren, Vergreisungen überwinden, Frankfurt 2009 (3. Aufl.), Broschüre 70 Seiten, ISBN 978-3-936985-20-7

Rückmeldung: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. H. Meffert



Westfälische Wilhelms-Universität Münster

Marketing Centrum Münster

Institut für Marketing

em. Direktor: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. H. Meffert



Marketing Centrum Münster

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. H. Meffert

Am Stadtgraben 13-15

48143 Münster

Telefon 02 51/83-2 18 80

Telefax 02 51/83-2 30 10

E-Mail: meffert@uni-muenster.de

<http://www.marketing-centrum.de>

Marketing Centrum Münster

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. H. Meffert · Am Stadtgraben 13-15 · 48143 Münster

Herrn
Dr. Dieter Becker, Pfr.
Geschäftsführer
Agentur-aim
Untermainkai 20
60329 Frankfurt a. M.

28. September 2009
M/BT

Sehr geehrter Herr Dr. Becker,

haben Sie besten Dank für Ihr Schreiben vom 23. September mit Ihrem beigefügten Vortrag „Die Zukunft automobilen Denkens und Handelns“ auf der diesjährigen IAA. Ich habe den Vortrag mit Interesse gelesen. Wenngleich mir der Begriff „Vergreisung“ in diesem Zusammenhang nicht zutreffend erscheint, so stimme ich Ihnen in der Beurteilung zu, dass zwischen den mentalen Modellen und der Wirklichkeit eine immer größer werdende Lücke besteht. Dies fordert auch und insbesondere die Marketingverantwortlichen zu neuem Denken und Handeln auf.

Mit besten Grüßen

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. H. Meffert

Macher & Märkte **Spezielle Vermittler**

Der Darmstädter GIT Verlag bringt seit 40 Jahren Expertise und Praxiswissen zusammen für diverse Branchen.

Seite 5

Geld & Finanzen **Alternative zur Bank**

Die Kreditklemme ist teilweise da, Mittelständler haben Probleme. Factoring präsentiert sich als Problemlöser.

Seite 16

Handwerk & Hightech **Mode aus Ober-Ramstadt**

Bettina Würtenberger geht mit ihrem Label „Courage“ in der Branche der Individualisten und Snobs ganz eigene Wege.

Seite 26

Life & Style **Deals mit Amerikanern**

US-Manager und ihre lockeren Umgangsformen sollten nicht darüber hinwegtäuschen, dass diverse Tiefen lauern.

Seiten 38 + 39

LEXUS
Probefahrt mit dem
Lexus LS 600h
auf Seite 34
LEXUS FORUM DARMSTADT
www.lexusforum-darmstadt.de
Telefon 0 61 51/13 01-100

Querdenker

Dieter Becker – Der promovierte Theologe und Betriebswirtschaftler rechnet mit verstaubten Vermarktungsmodellen im Autohandel ab und plädiert für veränderte Denkansätze.

Seiten 8 + 9



FOTO: ALEXANDER HEIMANN



ECHO Zeitungen GmbH / Holzhofallee 25-31 / 64295 Darmstadt
Telefon: Zentrale 06151 387-1 / Redaktion: Fax 387-307 / Abo-Service: Telefon 387-431, Fax 387-505 / Anzeigen: Telefon 387-387, Fax 387-448
Internet: www.wirtschafts-echo.de/ / www.echo-online.de

Neue Autos, aber alte Vermarktungsmodelle

Kfz-Handel – Querdenker Dieter Becker plädiert für veränderte Denkansätze, um die Krise zu überwinden

VON RIGIT REUTHER

Ein Finanzmarkt, der mit seinem Produkten und Akteuren detailliert analysiert und bewertet wird – und dennoch zusammenbricht. Marketing, Markt und Handel machen die Erfahrung, dass sich Verbraucher heute nicht mehr so verhalten, wie es Standardwerke und Ratgeber postuliert haben. Ein Schulsystem, das trotz enormen Personal- und Geldeinsatzes, trotz Pisa-Tests und landesweiter Vergleichsprüfungen vielen Kindern keine Chance auf Zukunft ermöglicht.

Es sind Beobachtungen wie diese, die erkennen lassen, dass die unüberschaubar und komplex gewordene Welt oft nicht mehr zu verstehen ist, geschweige denn beherrscht werden kann. Was gestern noch funktionierte, klappt immer öfter nicht mehr. Was gelernt wurde, muss nicht mehr stimmen. Und was jüngst noch eindeutig und klar war, kann heute ganz anders sein.

Brüchig gewordene Wirklichkeitsmodelle

solcherart brüchig gewordenen Wirklichkeitsmodellen auf der Spur ist Dieter Becker (46) aus Frankfurt. Und dabei geht es dem Betriebswirt, Unternehmensberater, Planer und erfrischend bodenständigen Querdenker nicht etwa darum, diese Entwicklungen zu beklagen. Angeregt vom Leitgedanken des Protestantismus - Zukunft gestalten - heißt es bei ihm: Nicht jammern und darauf warten, dass etwas besser wird, sondern genauer hinschauen, nachdenken - und handeln. Deshalb hat sich der Experte für Strategie- und Zukunftsentwicklung im Autohandel frisch ans Werk gemacht und - basierend auf Beobachtungen in dieser Branche - zusammengetragen:

und analysiert, wie und warum viele der bisher praktizierten Denk- und Lösungsmodelle so nicht mehr funktionieren. Warum das Festhalten an veralteten Theorien schädlich ist und welche Wege aus diesem Dilemma herausführen könnten. „Die Zukunft im Autohandel – Vergreisungen überwinden“, ist Beckers stark praxisbezogene Studie betitelt, die aktuell als Buch- sowie als Kurzfassung erschienen ist.

Darin macht der Autor seine Erkenntnisse und Thesen keineswegs allein an der Situation im Automobilhandel fest. Exkurse etwa in Geschichte und Finanzmarkt (kopernikanische Wende, Zusammenbruch der DDR, Basel II) verdeutlichen, dass es dem Wirtschafts- und Kirchenmann um mehr geht.

Becker beschreibt nichts Größeres als den Paradigmenwechsel hin zu einem neuen Denkmodell für eine veränderte, komplex gewordene Wirklichkeit: den Schritt in die „Digitale Welt“.

Weg vom analogen Denken und dem Glauben, mit immer feineren Analysen und festgelegten Prozessschritten könnte man Markt und Wirklichkeit kontrollieren. Und hin zu einem strukturierten Eintauchen in eine stark ausdifferenzierte und sich ständig wandelnde Welt der vielen Möglichkeiten, in der die Fähigkeit zur Vernetzung ebenso stark gefördert ist wie Intuition, Gefelsterung und Unternehmungswillen. So könnte man die zentrale Aussage dieser Studie umreißen:

Dieter Becker spricht von „Ver-greisung“, wenn an starren, überholten Strukturen und Prozessen festgehalten wird: „Die meisten der im Autohandel noch immer angewandten Modelle etwa zu Marketing, Verkauf oder Kundenbetreuung gehen von einem einheitlichen Markt aus. Wir leben inzwischen jedoch in einer komplex gewordenen Welt: Mal funk-

tioniert eine Lösung, mal nicht. Massenmarketing, also EDV-gestützte Werbelliefer, werden vom Kunden meist gleich an der Papiertonne aussortiert. Rabatte bewirken weitere Rabatte. Mancher Kunde ist über das neue Modell eines Herstellers besser informiert als der Verkäufer.* Als weitere Beispiele nennt der Sechsendvierzigjährige: Zertifizierte Verkäufer, die einen Verkaufsprozess nach Schema F abspulen; Fragebögen;

die Zufriedenheit und zukünftige Loyalität des Kunden „einfangen“ wollen und die das Ausbau – je nach Kundenergebnis – finanziell belohnen oder bestrafen. „Das Beharren auf veralteten Lösungsmodellen mündet in eine Entkopplung vom Marktgeschehen, vom täglich neuen Kunden. Und es bindet Kräfte und Ressourcen, die zur Zukunftsgestaltung dringend gebraucht würden“, ist sich der Branchenkenner sicher.

Mit einem Bild aus der Tierwelt wird diese Kritik an den dargestellten Differenzierungsmethoden vielleicht am deutlichsten: „Wer einen in Scheiben geschnittenen Elefanten betrachtet, kann nicht mehr erfassen, was alles dieses Tier ausmacht. Und der in Scheiben zerteilte Elefant ist vor allem eines: tot.“

Der Mensch als Triebfeder

Für Dieter Becker ist offensichtlich: Zukunft gestalten kann man mit einer derartigen Herangehensweise nur schwierig. Den Aufbruch in eine neue (automobile) Zukunft werden deshalb nur schaffen, wer den Menschen - als Kunden, Verkäufer oder Unternehmer mit seinen verschiedenen Fähigkeiten und Talenten - als Triebfeder allen Gestaltens sehe und fördere. „Erst wenn ich eintauche in meinen regionalen Markt, mich auf den konkreten Kunden oder die Situation einlasse“

A person wearing a light blue short-sleeved shirt is standing in a hallway. On the wall to the left is a framed picture. The hallway has a light-colored floor and walls.

Dieter Becker EDITOR: ALEXANDER UEMANN

se und nicht nach Checkliste vorgebe, kann sich Intuition entwickeln, kann ich Vernetzungs- und Synergjemöglichkeiten erkennen und nutzen lernen.“ Dabei gelte das digitale Prinzip: Was bisher als eindeutig galt, kann auch ganz anders sein.

„Persönlichkeit, Persönlichkeit, Persönlichkeit und Verkaufen mit Leidenschaft“ – so bringt der bekennende Autofreund auf den Punkt, worauf es seines Erachtens am meisten ankommt. Konkret: das Gespräch von Mensch zu Mensch: der persönli-

che, handschriftlich unterschriebene Brief; das Telefonat zwischen Autohaus und Kunde (nicht über Callcenter); die verantwortungsvoll und täglich betreute Internetseite mit E-Mail-Funktion; der Unternehmer, der auch mal zu Fuß durch seine Region geht. Zudem solle ein kreativer Chef und/oder Verkäufer den Mut haben, auch mal Neues oder Ungewohntes zu wagen. Mit den Nikolausfiguren, die Becker vor geraumer Zeit als Verkaufscoach in einem Autohaus an die funkelnden Karossen hängte, hatten Kunden

und Verkäufer jedenfalls ihren Spaß – auch so entsteht Emotionalität, die bei der Kundenbindung hilft.

„Der Automarkt will vor Ort neu entdeckt werden“, fordert Becker die Führungskräfte im Handel auf, sich auf diesem Weg zu machen – und sich dabei von den Vorgaben der Hersteller und Marketing-Strategen nicht zu sehr lähmen zu lassen. Oder, um Beckers Beispiel aus dem Fußball zu zitieren: Wer nicht über die Mittellinie laufen mag, wird auch kein Tor schießen können.

Studie

Studie: Dieter Becker, „Vergreisungen im Autohandel – und wie man ihnen begegnet“, Frankfurt 2009, ISBN 978-3-936985-15-3, 44,50 Euro.

Kurzstudie: „Die Zukunft im Autohandel. Lösungen erarbeiten, Erträge generieren, Vergessungen überwinden“, Frankfurt 2. Aufl. Juni 2009, ISBN 978-3-936985-20-7; 24,50 Euro. Erhältlich im Buchhandel oder via Internet

unter www.vergreisungen.de oder www.zukunft-im-autohandel.de.





FOTO: ALEXANDER REIMANN

Es geht um das eigene regionale, automobile Gesicht

Interview – Trotz Umweltprämie noch 17 Millionen Fahrzeuge hierzulande unterwegs, die älter als neun Jahre sind und Potenziale bieten

für einen Neuwagen trotz Kriegen-gefahr zu gewinnen. Das ist die Aufgabe in jedem Autohaus, im Handel überhaupt.

WIRTSCHAFTS-ECHO: Was kann der Handel nun, sich neu zu erfinden?

BECKER: Die Frage ist, ob der Handel anschlussfähig wird an die neue automobile

motivierende Freiräume durch die Führung zu schaffen. Dann ist es für einen Händler einfach, mit seinen Mitarbeitern eine eigene „regionale“ Marke zu etablieren; vergleichbar mit einem Fußballclub wie SV Darmstadt 98 oder VfB Groß-Gerau 1916. Es geht hier nicht nur allein um Siegertypen oder den ersten Platz, sondern um das Zugehörigkeitsgefühl und die Vertrautheit; um das eigene regionale, automobile „Gesicht“.

WIRTSCHAFTS-ECHO: Welche Bedeutung haben familiäre Strukturen, persönliche Ansprache und intensive Nähe zum örtlich-regionalen Markt?

BECKER: In der Studie „Vergleichen im Autohandel“ habe ich die Familienstrukturen im Autohandel detailliert in den Blick genommen. Familienunternehmen haben – wie dies in vielen normalen Familien üblich ist – zwei Grundaspekte: Heimatgefühl und gewohnte Schräglagen. Wie Familien sich wandeln, so verändern sich auch die regionalen automobilen Unternehmen samt der dazugehörigen Kunden.

Die neue Denk- und Handlungsweise lebt von der „Verznetzung“. Darin liegt die Zukunft auch für den Autohandel. Das liegt im Unternehmen bei den Mitarbeitern an und deren sozialen Vernetzung mit Familie, Gemeinschaft, Vereinen. Die digitale Vernetzung über Handy, Internet und PC bietet weitere Chancen, die erprobt werden können. Aber es muss zu dem konkreten Händler passen. Nicht alle spielen in derselben Liga. Manche spielen beispielsweise beim Internetauftritt und der digitalen Kommunikation in der Kreislage, andere in der Oberliga, wenige in der Bundesliga oder Champions League. Das hängt von Neigungen und Fertigkeiten von Menschen ab. Hierin besteht die Hauptaufgabe der Geschäftsführer: Als „Trainer“ die Fähigkeiten der Mannschaft neu zu erkennen, trainieren und einsetzen, statt auf Standardlösungen von Herstellern zu hoffen.

Das Potenzial für eine automobile Zukunft ist riesig. Trotz Umweltprämie fahren beispielsweise in Deutschland immer noch 17 Millionen Autos, die über neun Jahre alt sind.

WIRTSCHAFTS-ECHO: Wie kann der Händler sich gegenüber der Autoindustrie, die oft die Kachelfarbe im Kunden-WC vorschreibt, emanzipieren?

BECKER: Eine WC-Kachel verkauft kein Auto; ebenso auch kein Internetauftritt. Menschen tun das. Die meisten Hersteller haben das mittlerweile verstanden. Und selbst die sogenannten „Premi-Hersteller“ wie Mercedes oder BMW lernen leidend diese Erkenntnis. Das ist gut so. Denn ein Händler hat heute häufig mehrere Marken. Die Abhängigkeit von Herstellern ist unweifelhaft vorhanden, aber sie wandelt sich dramatisch schnell. Wichtiger als Fliesenfarbe oder Verkäuferzertifikat ist das „Leben“ im Autohaus. Wer will schon in einem modernistisch gegestrichen Autohaus ein Auto kaufen, wenn man das Gefühl hat, steril wie in einem Operationsaal als Kunde behandelt zu werden. Trotz Preiskarten und allgegenwärtiger Informationsflut bleibt eines der Schlüssel zum Erfolg: Der eigenmotivierteste Mitarbeiter in einem interessanten, herausfordernden Unternehmen. Statt Demotivation durch immer neue Optimierungsschritte zu verbreiten, sind

Nur wer es schafft, dem Autohaus (s)ein Gesicht zu geben, das heißt als motivierter Mitarbeiter für die Mitmenschen, wird gewinnen können. Denn Preiskarten und Kostenoptimierung gewinnen letztlich nur eines: Geringe Renditen und frustrierte Belegschaften.

WIRTSCHAFTS-ECHO: Was sind die größten spielerischen Missverständnisse zwischen Handel und Kundschaft?

BECKER: Erstes Missverständnis – Marketing. „Der heutige Kunde ist werbetreibendisch.“ Rabat-berwerbung klappt nur bedingt. Vor der Umweltprämie wurden bis zu 6000 Euro Abwrackprämie für den Abwrackgegnen – Das Weiden mit Rabatten funktioniert kaum. Jede Woche muss eine neue Sau durchs Dorf getrieben werden, obwohl sich im Dorf noch die Säue der letzten Aktionen asiapen. Die Kunden lernen die Ökologie des Werbens schnell: Das Beste im Briefkasten muss in die Altpapier-Tonne.

Zweites Missverständnis – Quali-tät: „Was billig ist und ver-

ramscht wird, muss Top-Qualität haben.“ Qualität und auch Bedienungsservice kosten Geld, weil Menschen und Material davon bezahlt werden. Probefahren beim Händler machen und dann im Internet kaufen, höhlt das Vertrauensverhältnis und das regionale Zusammenleben aus. Hier gilt es als Kunde lieber 200 Euro mehr ausgeben als letztlich gering jedem billigeren Angebot nachzugehen. Langfristig ist das häufig viel besser. Und das mein Nachbar immer alles noch billiger gekauft hat; so sei es. Als Kunde bin ich mal König, mal Bittsteller und häufig einfach nur Mitmensch, solange ich mich normal gebühre. Drittes Missverständnis – Einkunft: „Man sieht sich zu zumeist.“ In der Region läuft man sich immer über den Weg. Man redet mit und übereinander. Image und das eigene „regionale Gesicht“ wird beim alltäglichen Gossip gewonnen oder verloren. Das gilt für Handel und Kunde.

WIRTSCHAFTS-ECHO: Wie lässt sich die Emotionalität des Autokaufs künftig mit dem Wunsch

nach ökologischer Fortbewegung in einem sozial akzeptierten Gefährt darstellen?

BECKER: Dann, wenn man die Autos bei der Kirche kaufen kann? Spaß beiseite. Wir sollten auf dem Teppich oder auf der Straße bleiben. Niemanden waren die Autos so ökologisch wie heute – auch durch die Umweltprämie –, niemals so sicher und so alltagspraktisch. Wir sollten es nicht überbieten mit unserem Hang nach Seelenlösung. Als evangelischer Theologe und Pfarrer kann ich – dogmatisch geschicht – allen Autofahrern versichern, das Seelenheil hängt nicht vom eigenen Auto ab. Als Betriebswirt darf ich hinzufügen: Lust, Emotion, Freude ist es dann, wenn ich mich freue, in „meinem“ Auto fahren zu dürfen; egal wie alt, wie farbig, wie technisch oder wie ökologisch. Denn sonst müssten wir alle Oldtimer verlieren, mit denen wir auch unsere eigene Vergangenheit und vielfältige Erfahrungen verbinden. Das wäre – ökologisch und sozial her – wirklich schade.

Das Interview führte Achim Preu

WIRTSCHAFTS-ECHO: Herr Becker, die Abwrackprämie verdeckte 2009 einiges, was in der Folge schmerzhaft offenkundig werden dürfte. Wo klemmt es im Autohandel vor allem?

DIETER BECKER: Es klemmt am kreativen Denken, wie Autohandel in der Zukunft aussehen könnte; bei Herstellern und vielen Autohäusern. Es wird sich zu stark an gestrigte Lösungen klammern: Preiskarten, die teils höher sind als die Umweltprämie und dennoch niemanden zum Kauf bewegt haben zum Beispiel. Zudem sind viele Autohäuser häufig finanziell abhängig von Banken, die sich zurecht nur selber retten wollen, statt in die Zukunft zu investieren. Die Region und deren Besonderheiten wird – auch im Autohandel – von den Herstellern – zu sehr außer Acht gelassen.

WIRTSCHAFTS-ECHO: Wie geht es weiter?

BECKER: Der Topf der Umweltprämie ist im September leer. Aber dennoch wird das Jahr 2009 alle Rekorde mit weit über vier Millionen Neuzulassungen brechen mit einem sehr hohen Privatkundenanteil. 2009 wird ein Superjahr für Kleinwagenhersteller. Wie es 2010 weitergeht hängt vor allem davon ab, ob wir weitermachen wollen wie bisher. Schließlich wir nahlos an unsere bisherigen vergrinsten Gewohnheiten aus 2008 an wie Tageszulassungen oder Rabattschlächen? Oder schaffen wir es, eine neue Denk-, Lösungs- und Handlungsweise im Autohandel und überhaupt zu entwickeln und uns daran zu „gewöhnen“?

Konkret geht es darum, den „normalen“ Neuwagenkunden wieder in den regionalen und persönlichen Blick zu bekommen und ihn

Dieter Becker

Dieter Becker (46) bezeichnet sich als leidenschaftlichen Protestanten (Devise: „Zukunft gestalten“) und überzeugten Wahl-Frankfurter. Der promovierte Theologe und Pfarrer (Doktorarbeit: Personalstrategie für den Pfarrberuf) führt als Betriebs- und Unternehmensberater eine Agentur in Frankfurt. In seiner Freizeit widmet sich Becker der evangelischen Kirche sowie Restaurationsarbeiten „an Häusern, Autos und Denkmodellen“.

Das Buch zum Vortrag



Dieter Becker, Vergreisungen im Autohandel, Frankfurt 2. Auflage 2009 / Nachdruck 2012 / ISBN 978-3-936985-15-3

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit der Zukunft des Autohandels.

Die ausführlichen Analysen aller Bereiche des Autohandels deuten darauf hin, dass die automobilen Denk- und Lösungsmodelle Teil des aktuellen Problems sind. Die Brüche der angewendeten Lösungen treten überall zu Tage. Obgleich sie zwingend keinen Erfolg mehr im Verkauf oder Service garantieren, wird an den althergebrachten Maßnahmen festgehalten. Sie vergreisen.

Diese Vergreisung der Analyseinstrumente und Lösungsangebote ist deshalb so gefährlich, weil sie eine steigende Eigenkomplexität aufweisen. Sie bündeln da-

durch Ressourcen bei Herstellern und im Handel, die dringend für die Zukunftsgestaltung benötigt werden. Vergreisung bedeutet auch, dass sich die Denkweise, wie Autohandel zu betreiben ist, von der sich veränderten Wirklichkeit im Markt entkoppelt hat. Wenn zuverlässige Bestimmungen von Märkten, Kunden, Serviceverhalten oder auch von Kaufzyklen mit den vergreisten Modellen kaum noch möglich sind, erfordert dies ein radikales Umdenken.

Die fortschreitende Differenzierung, Segmentierung, Schichtung und Zerlegung des Autohandels in kleinteiligere Scheiben wird ihm zum Verhängnis. Oder anders ausgedrückt: Man schneidet den Elefant in immer kleinere Scheiben, nur um festzustellen: Er ist in Scheiben und ... tot.

Der Bezug zum Markt, zum Kunden, zur regionalen Besonderheit geht durch reglementierte Verkaufsprozesse, Absatzprogramme, QM- bzw. CSI-Modelle, Kundensegmentierungen, Mailing- und Marketingmaßnahmen oder Managementsysteme letztlich immer mehr verloren; ebenso das Gespür für den Markt. Innovationen werden zudem häufig durch die vergreisten Modelle im Keim erstickt.

Die Studie zeigt Wege aus der Vergreisung.

Sie stellt eine neue Denkweise und ihre innovativen Lösungen vor, um im Autohandel der Zukunft erfolgreich zu sein. Die aufgeführten Praxisbeispiele für den Autohandel verweisen auf die Chancen, die sich durch die neue automobilen Sicht ergeben können.

Bestellungen über www.vergreisungen.de oder www.aim-verlagshaus.de oder per Mail:

>bestellung@aim-verlagshaus.de< Stichwort: „Vergreisung“
(Sonderaktion: 29,80 € statt bisher 44,50 €) Versandkostenfrei