

## **Die Zukunft automobilen Denkens und Handelns**

*Festrede am 15. September 2009 / MotorPresseClub - CongressCenter; Eröffnungstag der IAA*

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 uns 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 Gottesdiensten 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 Entkoppelung 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.<sup>1</sup> 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 Heerscharen, 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, 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 Vergreisung.

- 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 vergreister Denksysteme deutlich.
- Auch die **Finanzkrise** ist m. E. eine Folge von Vergreisung 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 automobilen Wirklichkeit erschließen. Diese Methode ist auch die grundlegende Leitmethode der modernen Epoche. Seit

---

<sup>1</sup> Dieser Vorgang unterscheidet sich von der Thomas Kuhn'schen Theorie wissenschaftlicher Revolutionen. Kuhn

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 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 betragen, 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?

---

spricht von Ablösungsprozessen, während die "Vergreisungsthese" die Selbstabschließungsprozesse beschreibt.

- Was ist der ideale Marketing-Mix?
- Erzeugen Qualitätsmanagementsysteme Qualität?
- Führen (sich 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 Einzelfunktionen 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 automobiler Zukunft

Meine Damen und Herren, wir stehen vor einem Aufbruch in eine neue automobiler 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 automobiler 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 Ort 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 automobiler 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 zukunfts offene Frau, der ich viel von meiner Wirklichkeitssicht verdanke. Sie sagte mir immer, wenn ich wieder mal auf- und ausbrechen wollte: "Junge, du muss 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 (2. Aufl.), Broschüre 70 Seiten, ISBN 978-3-936985-20-7