

Kapitänspatente für tosenden Seegang

Interview am 19.03.09 mit dem Wegbereiter Steffen Karl
von Sylvia Vorschel

Teil 1 – Zurück in die Zukunft

Herr Karl, Sie sind jetzt seit mehreren Jahren in der Automobilbranche unterwegs. Erzählen Sie uns doch einmal, was Sie an der Automobilbranche so fasziniert.

Ja, ich bin schon seit 45 Jahren in dieser Branche unterwegs. Ich darf kurz ausholen Frau Vorschel: Geboren bin ich nicht in der Branche. Geboren bin ich natürlich wie die meisten Kinder in einem Krankenhaus. Doch das erste, was meine Eltern gemacht haben, sie haben mich direkt, nachdem sie mich im Krankenhaus abgeholt haben, in die großväterliche Autoreparaturwerkstatt mit Tankstellenbetrieb gebracht.

Und wie kam es dann zu der Faszination?

Die Faszination war, dass das automobiler Leben ein fester Bestandteil unserer Familienkultur war und ich schon von Kindesbeinen an, seitdem ich hören, sehen und sprechen konnte, alle Gespräche rund um den Automobilhandel miterleben durfte und auch musste.

Das ist sehr viel Erfahrung, die Sie seit der Kindheit sammeln durften und jetzt entwickelt sich die Branche momentan weiter. Wo sehen Sie momentan die wichtigsten Entwicklungsschritte?

Diese Frage werde ich Ihnen gerne beantworten. Ich möchte diese These, dass sich die Branche weiterentwickelt zurückweisen und zwar insofern, dass sich die Branche meiner Meinung nach im positiven Sinne zurückentwickelt. Und zwar zurück zu den normalen Gesetzmäßigkeiten der sozialen Marktwirtschaft und des menschlichen Miteinanders.

Wenn Sie sagen, dass die soziale Komponente im Vordergrund steht, was meinen Sie genau damit Herr Karl?

Ich meine damit, dass die Alibiflucht in die virtuelle Welt und die künstlichen

Strukturen und die damit aufgesetzten nicht wertschöpfenden Prozesse heute in Frage gestellt werden müssen.

Teil 2 - Naturgesetze im betriebswirtschaftlichen Sinne

Herr Karl, nennen Sie uns doch bitte einmal ein ganz konkretes Beispiel.

Nehmen wir einfach mal einen fiktiven Automobilhersteller beispielsweise aus Korea. Er hat seine Europazentrale, sagen wir, in Belgien und hat seine Frankreichzentrale in Paris. Nehmen wir dieses Beispiel: In Frankreich, wo er seine Landeszentrale hat, gibt er ein Händlernetz. Dieses Händlernetz setzt sich natürlich aus Händlergruppen, einzelnen Autohäusern, als auch aus Niederlassungen zusammen. Jetzt betrachten wir diese, und ich sage bewusst, diese „Wertschöpfungskette“. In Anführungszeichen, weil ich die Wertschöpfungskette auf dieser Strecke in Frage stelle.

Nehmen wir das Kinderspiel „Stille Post“. Es sendet also einer eine Nachricht oder auch ein Fahrzeug aus Korea ab. Diese Nachricht und das Produkt kommen sicherlich nicht so an, wie sie gesendet wurde wie z.B. in der beschriebenen Zentrale in Brüssel in Belgien. Hier wird die Nachricht noch einmal gefiltert entworfen, umgewandelt und es wird vielleicht auch Mehrwert geschaffen oder vielleicht auch nicht. Von Brüssel aus wandert das ganze Thema nach Paris. Innerhalb Frankreichs wird es dann zentral von Paris durch ganz Frankreich verteilt. Die Frage, die ich hier stelle: Glauben Sie, dass in der Normandie die Umsetzung der Konzepte so angekommen ist wie sie in Korea gesendet wurde und so lokaler Mehrwert geschaffen wird?

Das heißt, Sie sehen ein ganz klares Kommunikationsproblem in der Branche?

Kommunikation ist einer der maßgebenden Schlüsselfaktoren. Verbunden hiermit gibt es noch weitere Parameter, die in Hinblick auf die Kommunikation von Bedeutung sind. Dabei denke ich in erster Linie an Kulturverschiedenheit, unterschiedliche Interessenlagen und mangelndes Verständnis für die Position des Partners.

Wie könnte man denn hier Ihrer Meinung nach eine Verbesserung vornehmen?

Unsere, als auch die Erhebungen von Strategieberatungskollegen in der Automobilindustrie haben wir erarbeitet, dass ca. 30 % der Abläufe, Prozesse und Vorgehensweisen auf der von mir beschriebenen Strecke keine Wertschöpfung bringen oder sogar kontraproduktiv sind.

Und wie können wir die Wertschöpfung Ihrer Meinung nach jetzt verbessern?

Ich möchte zurückgehen auf die Gesetzmäßigkeiten von Angebot und Nachfrage im Markt. Die Situation, die derzeit als Krise behandelt wird, ist keine Krise. Es ist eine Rückführung auf die Naturgesetze. Naturgesetze im betriebswirtschaftlichen Sinne. Es wird hier Gewinner und Verlierer geben.

Dies scheint ja ein recht komplexes Thema zu sein, Herr Karl. Kennen Sie Ansätze,

die konkret dieses Thema in der Praxis umsetzen?

Diese Komplexität ist eine der Kernproblematiken. Es ist ein Modell, und zwar in erster Linie ein Vertriebsmodell in der Automobilindustrie, das sich natürlich aber auch zum Teil künstlich entwickelt hat. Mit künstlich meine ich Eingriffe in die Gesetzmäßigkeiten der sozialen Marktwirtschaft die aus meiner Sicht den Charakter der Genmanipulation haben.

Die als Krise bezeichnete aktuelle Situation ist aus meiner Sicht auch die Folgeerscheinung der „Genmanipulation“ des Marktes.

Dieses Modell ist es, das in seiner Komplexität in Frage zu stellen ist. Es ist nicht einfach, aber wenn sich gewachsene Strukturen und Systeme, die sich mittlerweile seit mehr als 50 Jahren manifestiert haben weiterentwickeln sollen, braucht dies Zeit. Diese Systeme zu bewegen, zu verändern, ist eine Aufgabenstellung, die vergleichbar ist mit der Integration oder Denkzeiten der DDR. Diese Aufgabenstellung ist nicht zu unterschätzen. Nicht hinsichtlich deren Logik oder deren Klarheit, nein, wir haben es hier nicht mit einem kleinen Segelboot zu tun, mit dem man ein schnelles Wendemanöver machen kann. Wir haben es hier mit einem großen Tanker zu tun, bei dem viele Schotten abgeriegelt werden müssen, viele Systeme eingesetzt werden, um langfristig diesen Tanker in die richtige Richtung zu bringen.

Jeder Tanker braucht ja auch einen Kapitän, Herr Karl.

Der Kapitän ist der Kern des Erfolges und das Kielwasser ist vergleichbar mit der Finanzstabilität eines Unternehmens. Führung und Liquidität, Kapitän und Wasser, sind die beiden Hauptsäulen, die den Tanker auf Fahrt in die gewollte Richtung zu bringen..

Was kann ein Kapitän eines Tankers heute machen, um den Tanker auf den richtigen Kurs zu bringen?

Die Grundlage hierfür wird in der frühen Jugend durch das Elternhaus und in der Ausbildung gelegt und ich würde es auch gerne als die „Hanseatische Kaufmannsart“ bezeichnen. Nur auf der Grundlage einer „hanseatischen Kaufmannskultur“ ist der langfristige Erfolg zu sichern. Unter meinem Verständnis der hanseatischen Kaufmannskultur.

Teil 3 – Den Tanker auf den richtigen Kurs bringen

Und Sie Herr Karl, was möchten Sie persönlich dazu beitragen, dass der Tanker den richtigen Kurs fährt?

Es ist mir extrem wichtig, und da bin ich auch sehr stolz und froh darüber, dass ich die letzten 10 Jahre auch meine Position an vielen Stellen überprüfen konnte und musste. Und zwar dahingehend, weil meine Arbeit vorrangig sehr handelsorientiert istwar, ich aber viel mehr Verständnis für die Aufgabenstellungen der Hersteller brauchtein meiner Aufgabe als Strategie- und Umsetzungsberater für Hersteller und deren Händlernetze in ganz Europa sammeln konnte. . Ich behaupte einfach mal, dass einer der Schlüssel des Erfolges darin liegt, dass Handel und Hersteller eine

neue Kommunikationsebene finden. Und nicht nur das. Ich möchte sogar noch einen Schritt weiter gehen. Nicht nur eine Kommunikationsebene, sondern ich möchte da auf eines meiner Fachthemen hinweisen, das unter „Corporate Identity“ bekannt ist. Dabei ist „Corporate Identity“ wesentlich mehr als das, was derzeit im Automobilhandel umgesetzt wird. Es ist ein wenig mehr als neue Häuser, neue Schriftzüge, neue Fahnen und neue Preisschilder. „Corporate Identity“ ist aus meiner Sicht „Corporate Communication“, „Corporate Behaviour“ als auch ein schlüssiges „Corporate Design“ Konzept. Und die Erfolgreichen werden hier die Kräfte bündeln, die Intelligenz aus Handel- und Herstellersicht verzahnen, Synthesen bilden, Synergien bilden, um ein gemeinsames gleichermaßen hersteller- als auch handelsgeprägtes „Corporate Identity“ zu kreieren. Nur so kann das Image, das von einem einzigen, nämlich von der Seite des Verbrauchers reflektiert wird, ankommen. Denn letztendlich geht es hier um den Verbraucher, der die Fahrzeuge kaufen soll. Und das ist auch der Schulterschluss aus dieser Geschichte. Ein Image ist die Reflektion der Identität und wenn wir über Image sprechen, ist das Image nicht das, was gesendet wird, sondern das, wie es beim Verbraucher ankam. Dadurch das wir in unserer Theorie sagen, wir senden nur noch eine Nachricht, ist unsere Chance, dass diese Nachricht den gewollten Effekt bei unseren Kunden und Interessenten hat deutlich erhöht.

Abschließend noch eine Frage Herr Karl. Mit welchem Motto treten Sie jetzt die Zukunft an? Oder, um Ihre Metapher nochmals aufzugreifen, mit welcher Grundeinstellung möchten Sie die Tankerfahrt über die stürmische See antreten?

Ich sehe, dass wir schon einen wichtigen Teilschritt gemacht haben. Mit mir, meine ich alle Menschen, die aktiv dazu beigetragen haben, dass Handel und Hersteller eine neue Art der Kommunikation bereits gefunden haben. Dabei möchte ich auch auf unser Forum verweisen. „Automotive Dealer Development in Europe“ ist der Platz, wo ungefiltert Handel und Hersteller miteinander kommunizieren und zwar überfabrikatlich, überbetrieblich und auf der menschlicher Ebene.

Das Motto von „Automotive Dealer Development in Europe“ und unserer Veranstaltungen ist „Welcome to tomorrow - die Automobile Zukunft hat begonnen“.

Herr Karl, ich bedanke mich für das Interview und wünsche Ihnen für die Zukunft viel Erfolg.



Steffen Karl ist Initiator des Forums „Automotive Dealer Development Europe“ mit über 2800 Fach- und Führungskräften aus der Automobilwirtschaft. Sein Ziel ist es, die Wertschöpfung in der Automobilbranche nachhaltig und gewinnbringend mitzugestalten <http://www.xing.com/net/dealerdevelopment>

Sylvia Vorschel ist Coach und Facilitator für Weiterentwicklung, Qualifizierung und das Recruiting. Ihr liegt es am Herzen das verborgene Potential von Einzelpersonen und Organisationen in der Automobilbranche sichtbar zu machen und diese aktiv bei der Entwicklung zu begleiten.

